

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Assessment of Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Student:

Nikola Beierová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Nikola Beierová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Assessment of Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

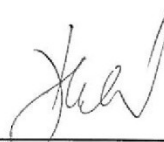
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



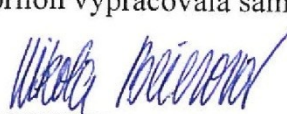
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne4.5.2015.....

..........

Nikola Beierová

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D za ochotu, odbornou pomoc, trpělivost a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Markétě Závodské, paní Janě Baslerové a Ing. Pavlu Bendovi za ochotu a poskytnutí cenných informací použitých v této práci. V neposlední řadě patří poděkování i mé rodině, která mi vytvořila vhodné podmínky pro psaní této práce a studium.

Obsah

Obsah.....	3
1. Úvod.....	5
2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce	7
3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	8
3.1. Vysvětlení pojmů z oblasti vzdělávání.....	8
3.2. Lidský kapitál a lidské zdroje.....	8
3.2.1. Lidský kapitál.....	8
3.2.2. Lidské zdroje.....	9
3.3. Řízení lidských zdrojů.....	9
3.3.1. Kritéria pro řízení lidských zdrojů	10
3.3.2. Strategické řízení lidských zdrojů.....	11
3.3.3. Personální strategie	11
3.4. Vzdělávání zaměstnanců	12
3.4.1. Formování pracovních schopností člověka.....	13
3.5. Cyklus vzdělávání	15
3.5.1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání a rozvoje	16
3.5.2. Plánování vzdělávání a rozvoje	17
3.5.3. Metody vzdělávání.....	20
3.5.4. Realizace vzdělávání.....	23
4. Charakteristika organizace.....	31
4.1. Analýza lidského kapitálu	31
5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	32
5.1. Popis současného systému vzdělávání a rozvoje vybrané organizace	32
5.2. Dotazníkové šetření.....	39
6. Návrhy a doporučení.....	51
7. Závěr	53

Seznam použité literatury	54
Seznam zkratek	56
Seznam příloh.....	3
Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor se specialistkou rozvoje	1
Příloha 2: Dotazník.....	1

1. Úvod

Již od narození se učíme od svých rodičů, vrstevníků, později učitelů. Nejdříve dnes nám už zcela automatickým a běžným věcem denního života, později získáváme znalosti a dovednosti složitější, odvětvově různorodé. Celý život se vzděláváme a nejinak je tomu později v zaměstnání. Moderní manažeři dynamických podniků již vědí, že investovat právě do vzdělávání a do lidského kapitálu se vyplatí. Lidé jsou bohatstvím podniku. Jejich znalosti a dovednosti jsou to nejcennější, co podnik má, proto je třeba ho neustále rozvíjet a někam posouvat. Bez lidí by nebylo nápadů, výrobků, ba ani veškerých technických vymožeností, které dnes máme – i počítače a stroje jsou výsledkem lidského vzdělávání a následně dlouhého vývoje.

Investice do vzdělání neznamena pouze lepší znalosti a dovednosti, ale také dlouhodobou schopnost konkurovat jiným podnikům. Právě konkurenceschopnost nám zajistí kvalifikovaná pracovní síla. Je třeba zaměstnance a celý podnik ve vzdělání podporovat a nabízet jim mnoho cest, jak svou kvalifikaci, znalosti či dovednosti vylepšovat, rozšiřovat, posouvat o úroveň výš. Učíci se podnik znamená moderní, dynamický a konkurenceschopný podnik. Vzdělávaný zaměstnanec znamená dravý, kvalifikovaný a na znalosti a dovednosti bohatý zaměstnanec. Rostoucí zaměstnanci rovná se rostoucí podnik.

Tématem bakalářské práce je Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem je na základě analýzy posoudit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení na jeho zlepšení. Organizací, ve které bude práce zpracovávána, bude společnost, jejíž hlavní náplní je výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny, tepla a zemního plynu a těžba uhlí. Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola je úvodní a je v ní přiblížen obsah této práce. Druhá kapitola se zabývá metodikou a metodami zpracování této práce. Je v ní popsáno, jakými metodami se při vypracovávání práce postupovalo. Třetí kapitola je zaměřena na teoretické vysvětlení pojmů a systému vzdělávání. Informace byly získány z odborné literatury. Podrobně jsou rozebrány pojmy jako lidské zdroje, lidský kapitál, učení se, vzdělávání, či rozvoj. Podrobně jsou rozpracovány např. metody vzdělávání, jeho efektivita, plánování osobního rozvoje, cyklus vzdělávání. Třetí kapitola obsahuje charakteristiku vybrané organizace. Ve čtvrté kapitole je představena vybraná organizace. V páté kapitole je popsán systém vzdělávání této organizace. Kapitola je zaměřena také na plánování vzdělávání, jeho realizaci a následné vyhodnocení.

Součástí bakalářské práce je dotazníkové šetření provedeno ve vybrané organizaci spolu s následným zhodnocením výsledků. Na základě těchto výsledků jsou v šesté kapitole navrženy doporučení či návrhy na případné zlepšení, kterými by podnik mohl vylepšit současný systém vzdělávání. V poslední, sedmé kapitole, je celá práce shrnuta a je zkonstatováno, zda byl splněn cíl této práce.

2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce

- Zpracování teoretické části práce, tedy třetí kapitoly, proběhlo na základě studia české a zahraniční odborné literatury.
- Popis stávajícího systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci v praktické části práce je sepsán na základě odpovědí získaných z polostrukturovaného rozhovoru se specialistkou rozvoje a informací poskytnutých zaměstnanci této organizace. Popis se nachází v páté kapitole.
- Analýza, tedy rozbor, systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci se nachází v páté kapitole.
- Dotazníkové šetření spolu s následným zhodnocením výsledků šetření. Dotazník obsahuje 20 otázek. Jsou použity jak uzavřené, tak i polouzavřené a uzavřené otázky. Výsledky šetření jsou znázorněny grafickou metodou a slovně popsány. Dotazník je součástí příloh a dotazníkové šetření se nachází v páté kapitole.
- Doporučení na případné zlepšení, která by mohl podnik zpracovat, jsou navržena na základě výsledků dotazníkového šetření a nachází se v šesté kapitole.
- Sepsání poslední, sedmé části – závěru, ve které jsou shrnuty poznatky získané při psaní této práce.

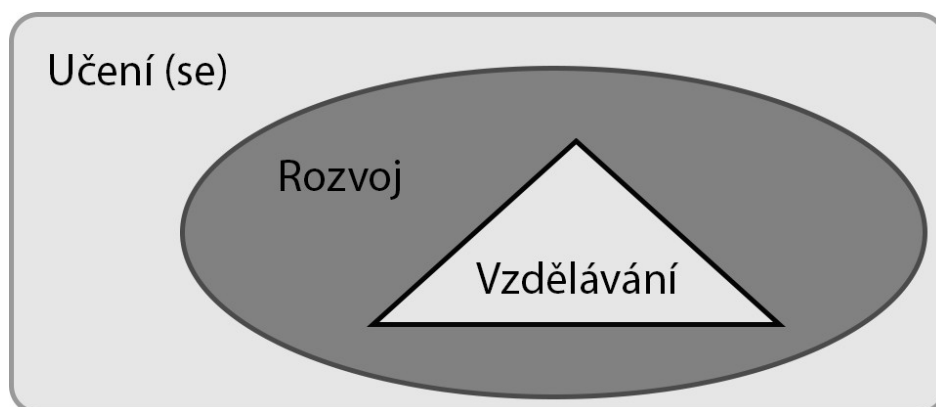
3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem této kapitoly je charakterizovat pojmy z oblasti vzdělávání, teoreticky popsat systém vzdělávání a rozvoje, objasnit metody vzdělávání a rozvoje a popsat cyklus vzdělávání.

3.1. Vysvětlení pojmů z oblasti vzdělávání

Armstrong (2007) uvádí jako složky procesu učení/vzdělávání:

- **Učení se** – jedná se o změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe či zkušeností.
- **Vzdělávání** – jde spíše o rozvoj vědomostí, znalostí a hodnot požadovaných obecně v různých oblastech života, než o znalosti a dovednosti patřící ke konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- **Rozvoj** – realizace a růst osobních schopností a potenciálu pomocí nabízeného vzdělávání či praxe.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** - plánované a uspořádané formování chování pomocí učení, vzdělávacích programů a instrukcí, které účastníkům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby svou práci vykonávali efektivně.



Obr. 3.1. - Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Zdroj: Hroník (2007, str. 31)

3.2. Lidský kapitál a lidské zdroje

3.2.1. Lidský kapitál

Můžeme ho charakterizovat jako získané a vrozené vědomosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, zvyky, motivace či energie, kterými lidé nakládají a mohou je využívat např.

k výrobě produktů. Je to výrobní faktor vyjadřující specifický charakter podniku. Právě lidé tvoří tu část podniku, která se dokáže učit, je schopna inovace, dokáže realizovat změny a kreativně myslet. Toto vše tvoří důležitý předpoklad pro úspěšné působení podniku na trhu.

I u lidského kapitálu je třeba měřit jeho hodnotu. Díky něj můžeme vytvořit strategii rozvoje lidských zdrojů, zajistit monitorování, nebo také vyhodnotit efektivitu personální práce. Měřit můžeme například prostřednictvím sledování výdajů za vzdělání, spokojenosti zaměstnanců, produktivity, úrazovosti atd. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Velmi důležité jsou také **investice do lidského kapitálu**. Vynakládání prostředků je podstatné pro tvorbu, ale také pro zvyšování hodnoty lidského kapitálu, je to investice do budoucích výnosů, a to nejen peněžitých. Investicemi do svého lidského potenciálu jednotlivci zlepšují své dovednosti a vědomosti, tzn. zdokonalují své lidské zdroje a tím mohou zvýšit své psychické či peněžní příjmy. Podnik se může orientovat na zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců prostřednictvím lázeňských pobytů, pravidelného přísunu tekutin, hrazení části stravování atd. Dále se může zaměřit na zlepšování pracovních podmínek skrze modernější ochranné pomůcky či na zkvalitnění pracovních schopností a dovedností zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání. Vybudování systému podnikového vzdělávání vede ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Právě investice do vzdělání jsou v ekonomické teorii nejčastěji posuzovány. Návratnost investic do kvalifikace je možné porovnávat s návratností investic do hmotného kapitálu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.2.2. Lidské zdroje

Jedná se o chápání lidí jako zdrojů, do kterých můžeme investovat. Představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.

3.3. Řízení lidských zdrojů

Můžeme ho pochopit jako strategický přístup k řízení lidí, kteří kolektivně dosahují cílů organizace. Při řízení lidských zdrojů je třeba dbát na zájmy managementu, uplatnění strategického přístupu, chápání zaměstnanců jako majetku, do kterého investujeme za účelem dosažení cílů, dosahování přidané hodnoty za pomoci zaměstnanců, a to skrze rozvoj lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu, dosažení toho, aby se zaměstnanci sžili s cíli a hodnotami společnosti, nebo také na vybudování silné podnikové kultury posilované pomocí

komunikace, vzdělávání a řízením pracovního výkonu. Řízením lidských zdrojů sledujeme dosažení konkurenční výhody (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Dvořáková (2012) tvrdí, že **personální činnosti** jsou takové činnosti, které se na zaměstnance zaměřují v těchto oblastech:

- komunikace a informovanost,
- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- interní mobilita,
- řízení pracovního výkonu,
- hodnocení zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance.

3.3.1. Kritéria pro řízení lidských zdrojů

Vodák, Kucharčíková (2007) definovali čtyři **cíle politiky**, které lze použít jako kritéria pro řízení lidských zdrojů:

- **Strategická integrace** – Je to schopnost integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do strategických plánů podniku, zajistit, aby byly v souladu a umožňovaly jednotlivým manažerům brát v úvahu hledisko řízení lidských zdrojů.
- **Vysoká míra oddanosti** – Jedná se o pocit závazku chovat se v zájmu cílů podniku a také oddanost z hlediska postojů, která odráží identifikaci s podnikem.
- **Vysoká kvalita** – Týká se všech aspektů manažerského chování, přenáší se na kvalitu zboží a služeb. Týká se rovněž řízení a investic do zaměstnanců.
- **Flexibilita** – Jedná se o přizpůsobivou organizační strukturu, která zvládá inovace.

Mnozí lidé neznají rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Ten spočívá především v tom, že v **řízení lidských zdrojů** je zdůrazňováno zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jeho řízení je hlavním úkolem vrcholového managementu, je to součást strategického plánování. Dá se říci, že je to názor na to, jak nejlépe řídit lidi v zájmu

organizace. Zaměřuje se na celkovou kvalitu lidských zdrojů při snaze úspěchu daného podniku. **Personální řízení** je zaměřené spíše na pracovní sílu, vytváří bohatší kombinaci zkušeností. Je-li toto rozlišení přijato, pak strategická integrace, řízení podnikové kultury, oddanost a řízení kvality zcela zapadají do modelu řízení lidských zdrojů (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.3.2. Strategické řízení lidských zdrojů

Jak tvrdí Armstrong (2002) **strategické řízení lidských zdrojů** znamená přístup k rozhodování o podnikových cílech, které se týkají lidí jako důležité části strategie podniku. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že podporuje plánování a sladění aktivit a politiky řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií, umožňuje chápat lidi jako strategický zdroj podniku pro dosažení konkurenční výhody a také vede k promyšlenému přístupu při vytváření strategií lidských zdrojů. V souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů jsou zavedeny tyto pojmy:

- **Konkurenční výhoda** – Souvisí s vytvářením hodnoty pro zákazníky a neustálým zlepšováním svého postavení.
- **Způsobilost zdrojů** – Jedná se o soulad mezi příležitostmi a zdroji.
- **Kritické faktory úspěchu** – Jsou to oblasti výkonnosti, které jsou nezbytné pro dosažení cílů podniku.
- **Synergie** – K té dochází, je-li výkon společně působících podnikových zdrojů vyšší než součet výkonností jednotlivých částí.

3.3.3. Personální strategie

V každém podniku jsou vytvářeny strategie, díky kterým je dosahováno cílů podniku. **Personální strategie** je vytvořena ke stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Je třeba také zjistit, které změny je třeba provést v oblasti lidských zdrojů, aby byly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod organizace. Personální strategie se zabývá především přístupem k vedení lidí, rozvojem hodnot a kultury podniku, rozvojem potenciálu lidských zdrojů atd. Zabývá se činnostmi, jako jsou analýza práce, adaptační proces, ochrana zdraví, rozvoj zaměstnanců, personální informační systém atd. Vztah mezi personální strategií a strategií podniku musí být pružný. Důležitým prvkem při zavádění strategie je kvalita lidského kapitálu. Zvyšuje konkurenceschopnost a vytváří synergie. Schopnost organizace učit

se rychleji než jiné podniky je velkou konkurenční výhodou a do budoucna se zdá jako jediná udržitelná. Činnost v oblasti personalistiky a rozvoje a vzdělávání zaměstnanců napomáhá k rozvoji znalostí, dovedností a jsou motorem pro tvorbu hodnot uvnitř podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.4. Vzdělávání zaměstnanců

Kvůli mnoha vnějším vlivům je podnik nucen přizpůsobovat schopnosti zaměstnanců (jedná se např. o měnící se podmínky na jednotlivých pracovních pozicích). Rozvoj schopností zaměstnanců předpokládá jejich flexibilitu a perspektivu v organizaci. Zaměstnanci získávají v podniku nové dovednosti, které zároveň zlepšuje jejich postavení na trhu práce (Kociánová, 2010).

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Kociánová, 2010, str. 169)

Harrisonová (2005) Rozděluje vzdělávání na 4 druhy:

- **instrumentální vzdělávání** – zlepšuje vykonávání práce;
- **poznávací vzdělávání** – jedná se o zlepšení znalostí a snahu pochopit věci;
- **citové vzdělávání** – vede k formování pocitů a postojů;
- **sebereflektující vzdělávání** – jedná se o formování nových vzorců nahlížení, myšlení a chování a – v návaznosti na to - následné vytváření nových znalostí.

Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje odborné vzdělávání a rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik (trénink) je osvojení praktických dovedností. Provádí se prostřednictvím cvičení neb konkrétní činnosti. V různých podnicích se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může lišit. Je však třeba vycházet ze specifických potřeb a podmínek jednotlivých podniků (Kociánová, 2010).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být samozřejmostí jako součást strategie a politiky podniku. Investice do vzdělání jsou návratné. Zajišťují podniku schopnosti, dovednosti a znalosti, představují výhodu podniku (Kociánová, 2010).

Z hlediska personálního řízení je vzdělávání zaměstnanců významná činnost. Podílejí se na něm vedoucí pracovníci, personální specialisté a specialisté v oblasti vzdělávání v podnicích. Je to důležitá součást personální strategie, personální politiky i personálního plánování. Vzdělávání a rozvoj jsou nástroje ke sladění požadavků míst a dovedností zaměstnanců. Je to jedna z priorit personálního řízení (Kociánová, 2010).

Koubek (2007) vymezil vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost aktivitami, které zahrnují:

- **prohlubování pracovních schopností** - přizpůsobování schopností zaměstnance změněným požadavkům na danou pracovní pozici (jedná se vlastně o doškolování);
- **rozšiřování pracovních schopností** – chceme, aby zaměstnanci zvládali i jiné znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných činností nebo jiných pracovních míst;
- **zajišťování rekvalifikačních procesů** – jedná se o rekvalifikaci v zájmu podniku, tzn. na povolání, které organizace potřebuje;
- **orientace zaměstnanců** – zaměstnanci se přizpůsobují specifickým požadavkům na konkrétní pracovní místo, přizpůsobuje se technice, kterou bude používat, technologii, způsobu výkonu práce, kultuře podniku, jedná se o doškolování a přeškolování;
- **formování pracovních schopností** – překračuje hranice odborné způsobilosti, tyto schopnosti se dají uplatnit např. v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a tím i výkon.

Linioví manažeři mají za úkol podporovat učení, ke kterému neustále v práci dochází. Zaměstnanci si musí uvědomovat, co se musí naučit, aby danou pozici mohli vykonávat co nejlépe. Je nutné si uvědomit potřeby vzdělávání, realizovat vzdělávání skrze optimální metody, zvážit náklady a také přínos vzdělávání (Kociánová, 2010).

3.4.1. Formování pracovních schopností člověka

Formování pracovních schopností pracovníka organizace souvisí s prací, kterou právě daná organizace vykonává. Je to organizovaná aktivita, organizace ji podporuje a pracovníkovi ji umožňuje. Jak vidíme na obrázku 3.2, Koubek (2007) rozlišuje **tři oblasti** v systému formování pracovních oblastí člověka:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – Jedná se o formování základních a všeobecných znalostí či dovedností. Tyto znalosti a dovednosti umožňují člověku žít ve společnosti. Na základě toho získává a rozvíjí další – specializované – schopnosti. Zde je orientace spíše na sociální rozvoj člověka a na jeho osobnost. Tato oblast není řízena organizací, ale státem.
- **Oblast odborného vzdělávání** – V této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání. Formují se zde znalosti a dovednosti, které jsou orientované na konkrétní povolání. Do této oblasti zahrnujeme tyto podoblasti:

Základní příprava na povolání – Uskutečňuje se většinou přímo ve firmě, avšak může se jednat i o přípravu mládeže např. na učilištích. Tato oblast stojí v podstatě mimo systém vzdělávání zaměstnanců.

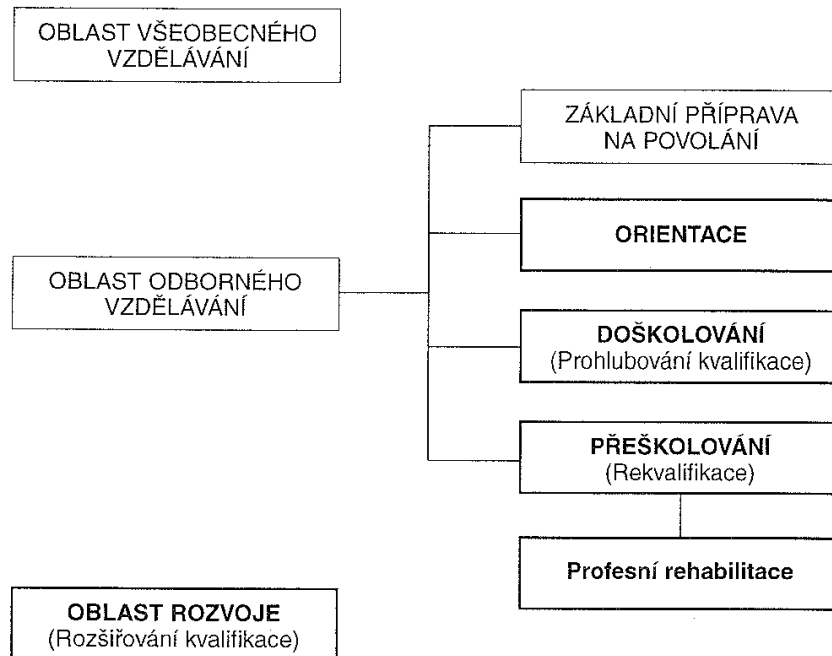
Orientace – Jedná se o zkracování a zefektivnění adaptace nových zaměstnanců, pracovního kolektivu či samotné práce na konkrétním pracovním místě. Děje se tak na základě poskytnutých informací, znalostí, dovedností, které nový zaměstnanec potřebuje.

Doškolení – Doškolení znamená prohlubování kvalifikace. Pokračuje se zde v odborném vzdělávání, tedy v oboru, ve kterém pracovník bude pracovat. Pracovník si přizpůsobuje znalosti a dovednosti potřebné pro danou pozici. Přizpůsobit si je musí kvůli změnám v technologiích či na trhu, nebo kvůli novým objevům v oboru. Zvyšuje se pracovní výkon, prosperita organizace, konkurenceschopnost pracovníků.

Přeškolení – Jedná se o rekvalifikaci. Je to formování takových pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání. Takové schopnosti se mohou více či méně lišit od stávajících. Rekvalifikace může být **plná** nebo **částečná**. U částečné rekvalifikace jsou některé dovednosti ze současnosti zachovány. Zvláštním případem je profesní rehabilitace, což je rekvalifikace pomáhající se začlenit osobám, které kvůli zdravotnímu stavu nemohou trvale nebo dlouhodobě vykonávat stávající práci. Velké množství rekvalifikací je organizováno státem.

- **Oblast rozvoje** – Tato oblast je orientována především na kariéru jedince. Organizace se snaží posouvat jedince tím směrem, aby splňoval co nejefektivnější cíle společnosti. Zaměstnanci se rapidně zvyšuje šance uplatnit se na trhu práce.

Schéma 9.1 Systém formování pracovních schopností člověka



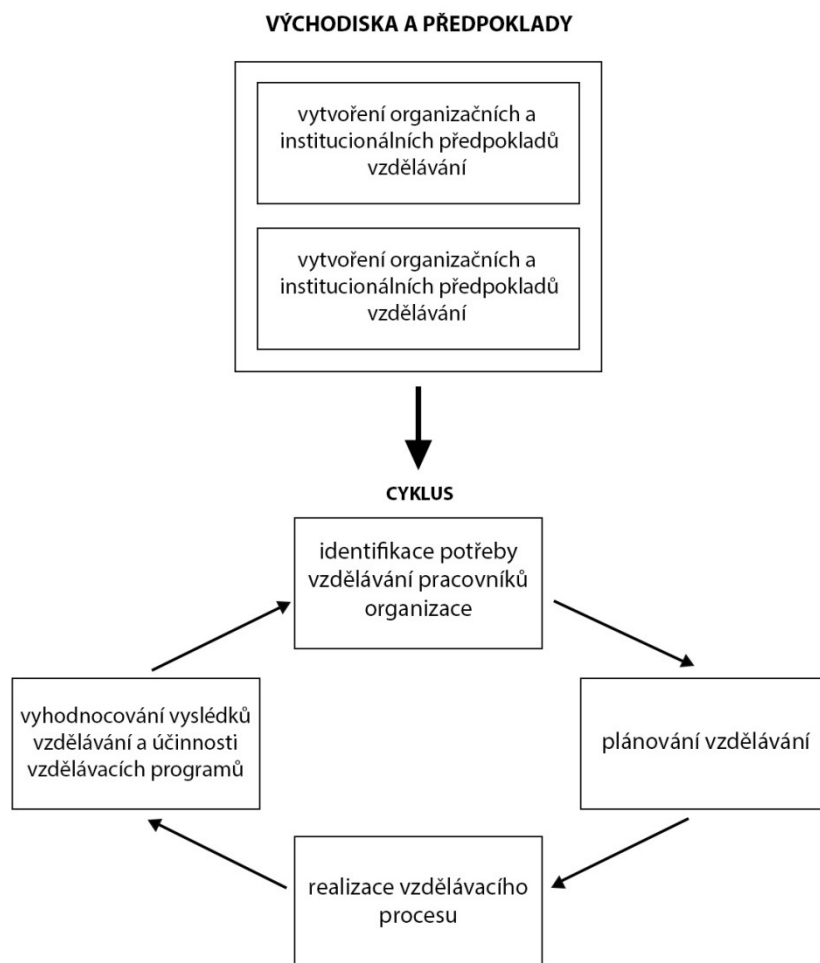
Obr. 3.2. – Systém formování pracovních schopností člověka. Zdroj: Koubek (2007, str. 255)

3.5. Cyklus vzdělávání

Jak tvrdí Hroník (2007), systematický přístup je cestou ke zlepšení pořádku a přehlednosti. Bartoňková (2010) charakterizuje systematické vzdělávání jako cyklus, který se neustále opakuje. Tento cyklus využívá zkušenosti předchozích cyklů, což znamená, že se vzdělávání každým dalším cyklem zlepšuje.

Vzdělávání v organizaci rozhodně není krátkodobou záležitostí. Vzdělávání, které je efektivní, představuje dlouhodobý proces tvořený **čtyřmi fázemi** (Vodák, Kucharčíková, 2007), ty můžeme názorně vidět na obrázku 3.3.:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání a rozvoje;
- plánování vzdělávání a rozvoje;
- realizace vzdělávání a rozvoje;
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje.



Obrázek 3.3.: Cyklus vzdělávání. Zdroj: Zpracováno autorkou podle Koubek (2007, str. 68)

3.5.1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání a rozvoje

Janišová, Křivánek (2013) popisují identifikaci potřeb jako jednu z nejdůležitějších aktivit, které předcházejí vytvoření správného vzdělávacího plánu. Vodák, Kucharčíková (2007) uvádějí, že identifikace potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu vědomostí, znalostí schopností či dovedností zaměstnanců, výkonnosti jak jednotlivých pracovníků, tak výkonnosti týmu a porovnává tyto zjištěné údaje s úrovní požadovanou. Vzdělávací potřeby mohou být identifikovány jak z hlediska firmy, tak z hlediska jednotlivce (Janišová, Křivánek, 2013):

Identifikace potřeb z hlediska firmy

Z hlediska celé organizace je potřeba získávat a sumarizovat informace o potřebách vzdělávání a rozvoje a sestavovat na základě toho každoročně plány vzdělávání. Tyto plány vzdělávání musí být samozřejmě v souladu s rozpočtem vyhrazeným právě na vzdělávání.

Nejvíce informací získáme při systematickém přístupu při pravidelném hodnocení pracovníků. Na základě toho jsou sestavovány plány vzdělávání

Potřebu nových vzdělávacích aktivit mohou vyvolat zejména následující změny:

- vznik nových zákonů;
- restrukturalizace společnosti;
- krizové období ve firmě, které má za následek větší nároky na sledování nákladů;
- zavádění nových technologií;
- zavádění automatizace;
- fúze či strategické partnerství s jinou společností;
- invaze na nové trhy.

Identifikace potřeb z hlediska jednotlivce

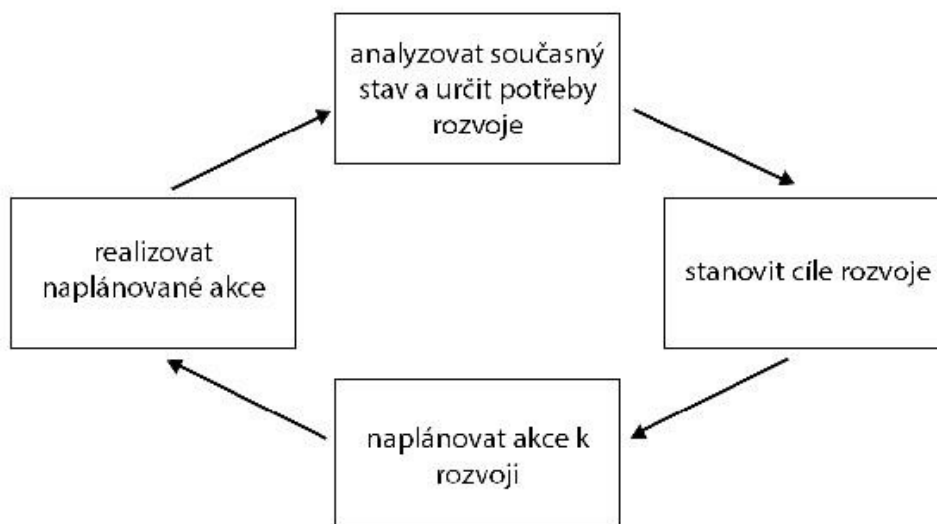
Při identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje z hlediska jednotlivce vychází zejména z požadovaného kvalifikačního profilu daného místa. Firma, která dobře zpracovává popisy pracovních pozic, ví, jaké odborné, jazykové, počítačové či osobnostní předpoklady jsou požadovány pro výkon takové pozice zaměstnancem. Požadavky na takto plánovanou pozici jsou porovnávány s kvalifikačním profilem daného pracovníka. Takové porovnání probíhá již při vstupním pohovoru se zaměstnancem, dále při pozorování jeho každodenního výkonu či při pravidelném ročním hodnocení pracovníka. Deficity, které jsou zde zjištěny, se snaží vedoucí pracovním spolu s konkrétním zaměstnancem odstranit a to volbou vhodné formy vzdělávání.

3.5.2. Plánování vzdělávání a rozvoje

Jakmile dokončíme identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, výstupem je nám vypracovaný návrh vzdělávacího programu. Armstrong (2007) tvrdí, že plánování rozvoje zaměstnanců provádí lidé, kteří musí mít potřebné vedení a podporu a pomoc manažerů. Toto plánování se zaměřuje na body, které lidé navrhnou ve prospěch svého rozvoje a vzdělávání. Mají odpovědnost za formulování plánu i jeho uskutečnění, musí však mít již zmiňovanou podporu manažerů, ba i celého podniku.

Pedler (1989) od sebe rozlišuje vzdělávací a rozvojové aspekty plánů osobního rozvoje. Vzdělávání se podle něj zaměřuje na přírůstek znalostí či zvyšování úrovně dovedností. Rozvoj je dle něj cesta k jinému stavu bytí nebo fungování (Kociánová, 2010).

Tamkin (1995) prováděl výzkum plánů osobního rozvoje zaměstnanců a zjistil, že tyto plány se nejčastěji zaměřovaly na pracovní místa nebo na rozvoj kariéry. Málo kladli důraz na jednotlivé zaměstnance. Dle něj by byly efektivnější ty plány, které by se zaměřovaly na zaměstnance a jejich budoucnost. Tyto plány by měly za výsledek větší flexibilitu a měly by na zaměstnance podstatně větší vliv (Kociánová, 2010).



Obr. 3.3. – Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje. Zdroj:Kociánová (2010, str. 173), upraveno dle Armstrong (2007, str. 471)

Vzdělávací kurzy jsou jen jednou z možností, jak mohou být **uspokojeny potřeby osobního rozvoje** (Armstrong, 2002). Dalšími možnými činnostmi jsou:

- pozorování práce jiných zaměstnanců;
- projekty;
- mít vzor (mentora);
- zapojit se pracovně i do jiných oblastí;
- využívat vnitřních prostředků vzdělávání (např. videoprogramy);
- podílet se na formulování podnikové politiky;
- větší profesionalita v práci;
- koučovat jiné zaměstnance;
- studium doporučené literatury;
- pověření speciálním úkolem;
- učení se akcí;

- vzdělávání distanční formou.

Vodák, Kucharčíková (2007) definují **tři fáze procesu** tvorby plánu vzdělávání a rozvoje:

Přípravná fáze

Tato fáze obsahuje specifikaci potřeb vzdělávání, analyzuje účastníky a stanovuje cíle vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou samozřejmě stanoveny i dílčí cíle jednotlivých oblastí. Tyto cíle jsou používány jako měřítko a zároveň jako milníky, kterých je postupně dosahováno.

Realizační fáze

Jedná se o zpracování a vývoj samostatných etap vzdělávání a také o vlastní realizaci. Realizací se rozumí realizace formou úkolů a stanovení pořadí témat. Vlastně se jedná o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Samozřejmostí je stanovení vhodných metod a technik vzdělávání a rozvoje. Důležitou součástí je rovněž motivace zaměstnanců.

Fáze zdokonalování

Fází zdokonalování se rozumí průběžné hodnocení samostatných etap vzdělávání v souvislosti se stanovenými cíli. Hledáme tak zlepšení daného procesu pomocí vhodných technik. Důležitou součástí této fáze je rovněž prověřování toho, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o vzdělávací akci. Sleduje se také, zda je celá akce dobře naplánovaná z hlediska zajištění dopravy, ubytování, lektorů či nákladů.

Koubek (2007) uvádí, že dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovídat na následující otázky:

- Jaké vzdělávání, tedy jakého obsahu, má být zabezpečeno?
- Komu má být vzdělávání určeno? Je určeno jednotlivci či skupině? Pro jaké povolání či pozici je určeno? Jaká jsou kritéria výběru účastníků?
- Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat? Bude probíhat přímo na pracovišti výkonu práce nebo naopak mimo pracoviště? Jaké metody vzdělávání by měly být použity? Jaké pomůcky, tedy učební texty či didaktické pomůcky budou použity?
- Kým bude vzdělávání prováděno? Bude využito externích či interních školitelů? Bude vzdělávání zajišťováno samotnou organizací nebo bude využito některé ze vzdělávacích institucí?

- Kdy bude vzdělávání prováděno? Jak dlouho bude trvat?
- Kde bude vzdělávání prováděno? Bude to v sídle společnosti nebo ve vzdělávacím zařízení? Pokud přímo v organizaci, na kterém oddělení? Bude zajištěno ubytování a strava?
- Jaké budou náklady vzdělávání?
- Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání a rozvoje a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? Jaké metody k tomu budou použity? Kdo bude vzdělávání hodnotit? Kdy se bude vzdělávání hodnotit?

Armstrong (2002) tvrdí, že hlavní odpovědnost za plánování osobního rozvoje, tedy za vypracování plánu, mají zaměstnanci.

3.5.3. Metody vzdělávání

On the job

Tyto metody se využívají ke vzdělávání přímo při výkonu práce. Zaměstnanci se tak pohybují ve známém prostředí a se známými kolegy.

Instruktaž – Zkušený pracovník – instruktor - předvede a popíše začínajícímu se pracovníkovi správné provedení pracovního postupu či úkonů, nový zaměstnanec nově naučený pracovní postup zopakuje již samostatně. Tato metoda není vhodná pro příliš složité úkoly. Tato metoda je vhodná pro rychlé naučení nekomplikovaných a jednodušších pracovních postupů.

Asistence – Pracovník, který se připravuje na novou pozici, se učí od současného pracovníka tím, že mu asistuje při výkonu práce. Nová pozice bývá většinou pozice vyšší a náročnější, než dosavadní. Asistující pracovník má tak možnost vidět výkon pracovníka přímo v praxi a vidět správný postup při výkonu práce. Stávající pracovník může svého asistenta nechat některé úkoly vyzkoušet, kontroluje ho u toho a dohlíží na něj. Následně mu předává zpětnou vazbu.

Pověření úkolem – Zaměstnanec je zaměstnavatelem pověřen plněním konkrétního úkolu. V praxi probíhá tato metoda tak, že na pracovníka pověřeného úkolem většinou dohlíží zkušenější pracovník, který mu pomáhá a směřuje ho ke správnému splnění úkolu. Pracovník

má tak možnost procvičit si konkrétní dovednosti přímo v praxi pod dohledem zkušenějšího kolegy.

Koučování – Zaměstnanec má přiděleného kouče, který ho podporuje, dohlíží na něj a v podstatě ho provází celým vzděláváním. Tato metoda je dlouhodobějšího charakteru. V praxi je vhodné tuto metodu používat u vzdělávání pracovníků, u kterých jsou očekávány konkrétní výsledky.

Mentoring – Metoda mentoringu je obdobou koučování. Mentor má spíše neformální vztah s přiděleným pracovníkem, radí mu, pomáhá mu, poskytuje mu zpětnou vazbu. Pracovník si volí jak svého mentora, tak také intenzitu vzdělávání. Vzdělávání je tedy opravdu podle potřeb zaměstnance.

Konzultování – Tato metoda je spíše doplňkem ke samostudiu. Zaměstnanec si nastuduje potřebnou látku, poté si přijde pro radu či prokonzultovat a okamžitě dostane zpětnou vazbu konzultanta, ten mu poradí a pomůže s nesnázemi. Zda se zaměstnanec na konzultanta obrátí či nikoli je plně v jeho kompetenci a jedná dle své potřeby.

Rotace práce – Tato metoda se používá pro komplexnější seznámení s organizací. Vzdělávaný pracovník je postupně pověřován plněním různými úkoly na různých pracovních stanovištích. Pracovník se tak seznámí s kolegy, s velkým množstvím činností a vlastně s organizací jako takovou.

Pracovní porady – Na pracovních poradách spolupracovníci se seznamují s fakty a momentálními problémy podniku a debatují o nich. Probírají např. možná řešení a způsoby plnění úkolů. V podstatě se jedná o vzdělávání jednoho pracovníka ostatních.

Off the job

Tyto metody se používají mimo pracoviště zaměstnanců. Většinou se využívá různých školicích center či škol.

Přednášky – Jedná se o jednosměrný tok informací. Tato metoda je vhodná pro předávání informací velké skupině pracovníků. V současné době se při přednáškách již jako

samozřejmost používá výpočetní technika. Pracovníkům je tak např. pomocí obrázků či videí lépe problematika vysvětlena.

Názorné ukázky – Jedná se o názornou demonstraci dovedností. Může to být např. předvedení konkrétního pracovního postupu. Výhodou je, že pracovník získá praktickou dovednost, rozvíjí ji a dokáže využít tuto znalost v praxi.

Případové studie – Tato metoda se používá především pro tvůrčí zaměstnance. Tito pracovníci studují daný problém, snaží se zanalyzovat příčiny jeho vzniku a následně navrhnou řešení.

Brainstorming – Jedná se o tzv. „bouření mozků“. Je to velmi kreativní metoda, která je vhodná pro řešení problému ve skupině. Je u ní však třeba dodržovat jistá pravidla, jako nepřerušovat ostatní, neshazovat je. Nevýhodou však může být, že někteří pracovníci nemají odvahu říct svůj názor.

Simulace – Jde o vytvoření modelové situace, která je blízká realitě. Zvykem je přecházet od jednodušších modelových situací ke složitějším. Příprava takové simulace bývá velmi náročná.

Workshopy – Tato metoda znamená řešení konkrétních problému v týmech. Problém je rozebírán z různých stran a pohledů a pracovníci probírají, jak by bylo nejvhodnější ho vyřešit.

Hraní rolí – Tato metoda je založena na vytvoření prostředí, ve kterém zaměstnanec přebírá roli a scénář a musí řešit danou situaci. Hraní takové role simuluje reálný problém firmy. Důležitá při hraní rolí je komunikace (Koubek, 2007).

Development centre – Jedná se o diagnostický program. Obsahuje několik metod, které jsou zaměřeny na rozpoznání potřeb vzdělání a rozvoje. Jedná se o diagnostický program. Obsahuje několik metod, které jsou zaměřeny na rozpoznání potřeb vzdělání a rozvoje. Účastníky se stávají zaměstnanci podniku. Tento program umožňuje získávat informace většího rozsahu. Ve fázi přípravy je potřeba získat co nejvíce možných informací, a to osobními konzultacemi. DC se zabývá schopnostmi potřebnými v budoucnu. Účastníci jsou

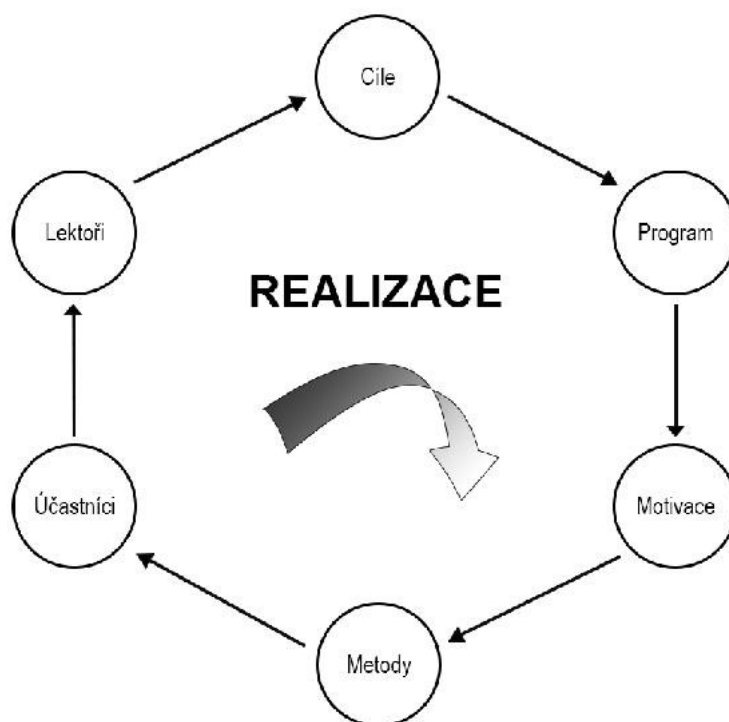
posouzení skupinou hodnotitelů podle několika diagnostických metod. Cílem je zjistit úroveň jejich schopností, předpoklady pro rozvoj a identifikovat jejich potřeby pro vzdělání a rozvoj. Zpětná vazba účastníkům je částečně poskytnuta ihned po skončení programu. Následně jsou vypracovány jednotlivé písemné zprávy pro každého účastníka zvlášť. Následně se účastníci mohou k výsledkům vyjádřit. Účastníkům je ze strany hodnotitelů také zprostředkována prezentace doporučení k dalšímu rozvoji. Je zde také prostor k případným dotazům. Jak tvrdí Kociánová (2010, str. 169): „DC umožňuje plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků „na míru“, takže výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že budou investice organizace do vzdělávání vynaloženy efektivně.“ DC nám umožní porovnat zaměstnance a identifikovat perspektivní zaměstnance. Také nám poskytuje informace, které pomohou k nasměrování jejich kariéry. Dále se užívá také e-learningu či outdoorových programů. Další možností jsou trainee programy, což jsou adaptační programy využívající se pro odborné přípravy absolventů atd. (Kociánová, 2010).

3.5.4. Realizace vzdělávání

Po fázi plánovací můžeme přistoupit k samotné realizaci vzdělávání a rozvoje v souladu s plánem podnikového vzdělávání.

Realizace vzdělávacích programů vyžaduje (Armstrong, 2007):

- definovat cílů vzdělávání;
- vytvořit vhodné prostředí pro efektivní vzdělávání;
- používat správnou kombinaci přístupů ke vzdělávání;
- uplatnit vhodný přístup k zabezpečování vzdělávání;
- identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje;
- uspokojovat potřeby po vzdělání a rozvoji poskytováním správné kombinace vzdělávání, rozvoje, výcviku;
- vyhodnocovat efektivnost těchto procesů.



Obr. 3.4.: Prvky procesu realizace vzdělávání. Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007, str. 83)

Na obrázku 3.4. vidíme, že realizace vzdělávání se skládá z několika prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávání bývají určovány na základě potřeb stanovených pro vzdělávání a rozvoj. Cíle nám přibližují, co budou absolventi konkrétního vzdělávacího programu schopni dělat. Cíle vyjadřují požadované chování pracovníka, rovněž definují normy pro posouzení, zda takového chování bylo dosaženo. Již při stanovování cílů je potřeba brát v úvahu jejich reálný počet. Při stanovení velkého počtu cílů by mělo za důsledek přetížení účastníků kurzu. Při velkém množství silů a neúměrnému času a počtu studijních materiálů k tomu by znamenalo více škody, než užitku. Je vhodné, aby se účastníci kurzu s cíli kurzu seznámili dříve. Může je to motivovat. Samozřejmostí je, že cíle kurzu jsou v souladu se strategií a cíli celé organizace. Cíle musí být měřitelné, dosažitelné, konkrétní, relevantní a časově vymezené. Takové cíle poslouží ve fázi hodnocení jako měřítko úspěšnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Program

Vzdělávání, které je efektivní, vede k tomu, že se pracovníci skutečně něčemu naučí. Každému požadavku na dané vzdělání musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce. Takový program obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a také pomůcky. Aby byl zajištěn bezproblémový a hladký průběh programu, je vhodné, aby se účastníci programu mohli vyjádřit ke všem jeho částem. Zajistí to odstranění nejasností. Účastníci by na začátku měli říct, co od kurzu očekávají. Na základě toho může být program dodatečně doplněn. Program by měl být dodržován, a to jak ze strany účastníků, tak ze strany lektorů. Tímto jsou odstraněny problémy spojené s narušováním časového harmonogramu. Měla by však být vytvořena dostatečná časová rezerva. V tomto čase by mělo proběhnout zopakování, mohou být zodpovězeny otázky. Na konci kurzu by neměly zůstat žádná neprobraná témata a nezodpovězené otázky. Vzdělávání má smysl, pokud nově získané dovednosti jsou pro pracovníky uplatnitelné v jejich pracovním prostředí (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Motivace

Mezi nejdůležitější prvky realizace vzdělávání patří **motivace** zaměstnanců. Vodák, Kucharčíková (2007, str. 88) definovali několik **motivačních faktorů**:

- zlepšení postavení v týmu, ve skupině;
- udržení pracovního místa (funkce);
- pracovní postup, získání pracovního místa;
- možnost využití získání kvalifikace – seberealizace;
- získání kvalifikace (titulu);
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce;
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny;
- vyšší platové ohodnocení;
- získání sociálních výhod;
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Jak uvádí Hroník (2007), realizace probíhá ve **třech fázích**:

- **Přípravná fáze**

Jedná se o stanovení podmínek pro samotné vzdělávání pracovníků. Dále se vychystávají vzdělávací pomůcky. U této fáze jsou přítomni nejen lektori, ale také účastníci programu.

- **Vlastní realizace**

Zde jde o samotný vzdělávací program. Ten zahrnuje seznámení pracovníků s programem, cíli, program se realizuje a mezitím monitoruje.

- **Transfer**

Jedná se např. o zpracování domácího úkolu či přednášení kolegům. Slouží k oživení získaných znalostí.

Účastníci

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Je jim totiž vzdělávání určeno. Dispozice účastníka mají velký vliv na to, jaký bude mít účastník vztah a postoj ke vzdělávání. Buckley, Caple (2004) definovali **čtyři základní styly učení**:

- **Aktivisté**

Dominují u nich okamžité zkušenosti. Rádi přijímají nové výzvy. Nevyhovují jim však dlouhodobé činnosti. Rádi se účastní různých manažerských her a cvičení. Upřednostňují vzrušení a drama. Jsou rádi „hození do vody“, aby tak řešili komplikovaný úkol. Rádi týmu předávají velké množství nápadů.

- **Reflektori**

Reflektori rádi stojí v pozadí. Zkušenosti pozoruje z různých úhlů. Nejdříve si zjišťují informace, zanalyzují je a až potom dělají závěry. Mají tendenci k opatrnosti. Rádi pozorují při činnosti na školeních druhé. Učí se efektivněji, pokud mají čas přemýšlet o dané problematice. Upřednostňují překontrolování toho, co se mají učit.

- **Teoretici**

Oceňují racionalitu a logiku. Upřednostňují základní předpoklady, teorie, modely a systémy. Jsou objektivní. Neefektivněji se učí, pokud vzdělávané téma je součástí nějaké teorie či modelu. Zkoušejí si základní metodologii a logiku.

- **Pragmatici**

Tito lidé často pátrají po nových myšlenkách. Rádi experimentují. Preferují zkoušení nových dovedností v praxi. Dobře se učí, vidí-li souvislost mezi jejich zaměstnáním a probíranou problematikou. Preferují takové postupy, které mají logické opodstatnění a jsou praktické.

Lektoři

Lektor realizující vzdělávání musí mít plnou škálu specifických znalostí k tomu potřebných. Lektor má nejen technologické znalosti, ale musí mít i osobnost, aby ho účastníci programu respektovali a důvěřovali mu. Musí zachovat klid i ve vypjatých a krizových situacích. Musí dobře fungovat v mezilidských vztazích. To představuje nejen komunikační dovednosti, ale také empatii, zvládání emocí. V neposlední řadě musí mít i nějaké osobní kouzlo (Svatoš, Lebeda, 2005).

Vodák, Kucharčíková (2007) definují některé **vzdělávací styly**:

- **Behaviorální styl**

Vzdělávací program je orientován na výsledek. Je veden zábavnou formou. Je náročný na přípravu lektora. Vytváří povzbuzující prostředí pro účastníky.

- **Funkcionalistický styl**

Vychází z toho, že lidé se nejlépe učí takovým věcem, které jim přijdou praktické. Vzdělávání je zde orientováno na zvyšování výkonnosti. Lektoři vyznávající tento styl kladou před účastníky náročné cíle.

- **Strukturalistický styl**

Charakterizuje se plněním kritérií a neustálým testováním efektivitu učení. Lektor upřednostňuje přesné plánování vzdělávání, analýzu úkolů a vhodný systém. Nevýhodou je, že se může špatně přizpůsobovat potřebám účastníků.

- **Humanistický styl**

Základním charakteristickým rysem je zde sebeobjevování. Zlepšují se zde charakteristické rysy účastníků. U takového druhu učení bychom měli pochopit ostatní.

Důležité je zde budování vztahů, empatie, spontánnost či otevřenost. Nevýhodou může být příliš osobní vztah lektora k účastníkům.

3.5.5. Vyhodnocení výsledků vzdělávání zaměstnanců

Tato fáze je neméně důležitá než ostatní, manažeři by ji neměli podcenit. Zjišťují tím efektivitu celého vzdělávání.

Mezi nejpoužívanější metody patří **Kickpatrickův/Phillipsův model hodnocení** (Armstrong, 2007):

- **Úroveň 1: hodnocení reakce** – vyjadřuje spokojenost zaměstnance s programem či lektorem
- **Úroveň 2: hodnocení poznatků** – hodnocen je rozsah získaných poznatků
- **Úroveň 3: hodnocení chování** – srovnání chování účastníka po ukončení programu s chováním před začátkem programu
- **Úroveň 4: hodnocení výsledků** – jedná se např. o zlepšení pracovního výkonu, komunikace atd.
- **Úroveň 5: hodnocení návratnosti investic** – porovnání výnosů, které vycházejí ze vzdělání s jejich náklady

Hroník (2007) uvádí další **metody hodnocení** výsledků vzdělávání:

- **Assesment centre**

Tato metoda znamená názornou ukázkou práce nebo i praktickou zkoušku. Důležité je, aby se této metody zúčastnili více než dva hodnotitelé. Ti musí být zevnitř organizace.

- **Pozorování při práci**

Po absolvování vzdělávacího programu sleduje nadřízený pracovníka při provádění dané práce. Poznátky si zaznamenává do záznamových archů.

- **Dotazník spokojenosti**

Účastník programu hodnotí jeho přínos a spokojenost s kurzem. Dotazník by měl být vyplněn do týdne od konce programu. V dotazníku hodnotí také lektora, kvalitu materiálů, prostředí či organizaci.

- **Rozvojový plán**

Účastník sleduje přírůstek nových znalostí a dovedností a také to, jak je uplatňuje v praxi. Hodnocení je číselné a obsahuje i příklady.

- **Autofeedback**

Jedná se o subjektivní metodu, kdy si účastník poskytuje sám zpětnou vazbu.

- **360° zpětná vazba**

Tato metoda se týká toho, jaký pokrok udělal účastník od začátku vzdělávacího programu.

- **Testy**

Jedná se např. o metodu Pretest-retest nebo také o elektronické testy. Po ukončení vzdělávacího programu následuje vědomostní test.

Přínosy vzdělávání

Jestli byl program úspěšný, posuzujeme podle jeho přínosů a nákladů. Vodák, Kucharčíková (2007) uvedli několik přínosů vzdělávání:

- **Zvýšená spokojenost zákazníků** – plnění požadavků zákazníka by měla být priorita všech zaměstnanců podniku, jinak podnik přichází o zisk
- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** – zaměstnanci jsou po ukončení vzdělávacího programu schopnější, dokážou plnit složitější problémy a úkoly
- **Lepší využití zařízení a systémů** – vyškolení zaměstnanci efektivněji využívají zařízení podniku
- **Zvýšení výkonu** – znamená návratnost zdrojů
- **Snížení fluktuace** – možnost vzdělání má vliv na potenciální uchazeče, dělá zaměstnance spokojenější

Efektivita vzdělávání

Na efektivitu vzdělávání působí řada faktorů. Ze strany zaměstnanců má největší význam motivace ke vzdělávání. Je to předpoklad pro to, aby sami zaměstnanci byli aktivní. Zaměstnanec musí mít jasný cíl svého vzdělávání. Z hlediska firmy je důležité, aby investice do vzdělávání podporovaly především rozvoj těch schopností a dovedností zaměstnanců, které podnik potřebuje. Zaměstnanci by měli mít ze strany nadřízených vytvořené vhodné

podmínky a podporu ve vzdělávání. Mělo by jim být umožněno zúčastnit se vzdělávání v plánovaných termínech. Dále by jim měla být poskytnutá zpětná vazba. Z hlediska dodavatelů vzdělávání je nejdůležitější jejich profesionalita. Musí brát v potaz individuální potřeby zaměstnanců.

Za nejefektivnější je považováno **systematické vzdělávání zaměstnanců**. Je plánované, cílené a organizované. Důležitá je jeho promyšlenost a logická návaznost. Mezi jeho přednosti patří:

- připravuje pracovníky podle potřeby podniku;
- umožňuje podniku schopnosti utvářet průběžně dle jeho potřeb;
- zvyšuje pracovní výkon a jeho kvalitu;
- jedná se o efektivní způsob, jak najít zaměstnance z vnitřních zdrojů;
- průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při chaotickém či neřízeném vzdělávání;
- díky využívání předešlých zkušeností umožňuje zdokonalovat vzdělávací procesy;
- motivuje zaměstnance, zvyšuje šance zaměstnanců na postup;
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku;
- zvýhodňuje postavení podniku na trhu práce;
- přispívá ke zlepšení jak pracovních, tak mezilidských vztahů (Koubek, 2007).

4. Charakteristika organizace

Zpracovat tuto bakalářskou práci mi bylo umožněno ve společnosti, která se zabývá výrobou, distribucí, obchodem a prodejem v oblasti elektřiny a tepla, obchodem a prodejem zemního plynu a těžbou uhlí. Působí v řadě zemí po celé Evropě. Centrála společnosti je v České republice. Společnost vznikla v roce 1992 přeměnou státního podniku. V České republice společnost těží a prodává uhlí, vyrábí a distribuuje elektřinu a teplo, prodává koncovým zákazníkům elektřinu, teplo a zemní plyn a poskytuje i další služby. Jedná se o jednu z největších společností u nás, a to se týká nejen tržeb, ale i počtu dceřiných společností či počtu zaměstnanců. Při svém podnikání se společnost řídí přísnými etickými standardy. Ty zahrnují mimo jiné i odpovědné chování ke svým zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. Společnost se hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, prosazuje nové technologie a vytváří vhodné prostředí pro profesní růst zaměstnanců. V rámci své strategie reaguje na nové trendy v energetice. Snaží se vstupovat do nových oblastí podnikání. Nabízí zákazníkům inovativní produkty a služby, které jsou jim šité na míru. Vizí společnosti je přinášet inovace při řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života. Firemní kultura se zaměřuje na bezpečnost, stálý růst efektivity a podpora iniciativy zaměstnanců v zájmu růstu hodnoty společnosti.

4.1. Analýza lidského kapitálu

Společnost zaměstnává 26 000 zaměstnanců. Pro účely dotazníkového šetření, sloužícího k analýze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, bylo vybráno oddělení, zabývající se zákaznickým servisem. Toto oddělení vyřizuje požadavky zákazníků, které přijímají jak telefonicky, tak v písemné podobě. Na tomto oddělení pracuje 8 zaměstnanců na pozici vedoucího skupiny, 42 pracovníků na pozici referent a 70 pracovníků na pozici externí pracovník. Tito referenti a externí pracovníci vykonávají funkci operátorů.

5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole je zpracován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Veškeré informace byly získány na základě interních materiálů a informací poskytnutých specialistkou rozvoje a vedoucí oddělení vybraného pro dotazníkové šetření. Sběr informací proběhl na základě polostrukturovaného rozhovoru se specialistkou rozvoje společnosti a opět vedoucí vybraného oddělení. Otázky, na které specialistka rozvoje a vedoucí odpovídaly, a které byly podkladem pro získání informací o současném systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jsou součástí příloh, konkrétně se jedná o Přílohu 1.

5.1. Popis současného systému vzdělávání a rozvoje vybrané organizace

V této části práce bude popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané organizace. Systém vzdělávání bude rozebrán z pohledu čtyř částí cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V organizaci, kde je tato práce zpracovávána, se o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stará jedno vzdělávací oddělení pro celou skupinu. Toto vzdělávací oddělení je umístěno v divizi Správa a nazývá se Úsek lidských zdrojů. V čele oddělení stojí ředitel lidských zdrojů. Tento ředitel je nadřízený dvou expertů. Tito experti jsou samostatní a mají na starosti expertní činnosti. Dále je nadřízený dvou manažerů útvaru. Tito manažeři útvaru jsou nadřizeni menším týmům o osmi lidech. Jeden z manažerů útvaru má na starosti povinné vzdělávání, tedy vzdělávání ze zákona. Druhý manažer útvaru má na starost nepovinné vzdělávání. Veškerá činnost útvaru se týká vzdělávání. V divizi Správa jsou totiž i další oddělení, která mají jiné náplně práce. Je zde např. Právní oddělení, Odbory atd.

Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání a rozvoje

Pracovníci Úseku lidských zdrojů mají mimo jiné za úkol identifikovat potřebu vzdělávání a definovat cíle. Při identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje se vychází zejména z požadovaného kvalifikačního profilu daného místa. Vedení společnosti tedy ví, na kterých pozicích je potřeba kterého vzdělávání.

Každý zaměstnanec oddělení zákaznických služeb musí projít určitými školeními, aby mohl vyhovět požadavkům zákazníka a odpovědět na jeho dotazy. Vzniká zde tedy potřeba nového zaměstnance znát veškeré portfolio služeb společnosti, musí být seznámen s pravidly komunikace se zákazníky a znát platné postupy. Více bude školení nového zaměstnance rozebráno v kapitole Zaškolování nových zaměstnanců. Každý zaměstnanec je povinen si sám prohlubovat své znalosti. Se zaměstnanci jsou podepisovány kvalifikační dohody, ve kterých je uvedeno, jakých školení se musí zúčastnit.

Každý zaměstnanec oddělení musí znát všechny nabízené produkty společnosti. Je tedy nutností, aby byl proškolen pokaždé, když takový nový produkt přijde na trh. Každý zaměstnanec obdrží elektronickou informaci o tom, že vznikla potřeba nastudovat si nový produkt, kde najde materiály k nastudování a dokdy je nutné danou problematiku nastudovat. Rozsáhlejší změny je potřeba předávat pracovníkům skrze celodenní školení školiteli či na pravidelných poradách.

Před počátkem jakéhokoli školení je třeba definovat si jasně cíle vzdělávání. Tedy to, čeho chceme daným vzděláváním dosáhnout, co má být účelem školení. Takto definované cíle je třeba dodržet.

Již při identifikaci potřeb je potřeba si uvědomit, že existuje jak vzdělávání povinné, tak nepovinné. Je logické, že vzdělávání povinné, tedy nutné ze zákona, je podmíněno platnou legislativou. Mezi povinné vzdělávání řadíme školení pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), školení o ochraně životního prostředí a požární školení. Druhou skupinou je vzdělávání nepovinné. To vychází z potřeb dané pracovní pozice. Tyto formy vzdělávání musí zaměstnanci absolvovat, aby mohli vykonávat svou práci. To znamená znát všechny nabízené produkty, aby mohli vyhovět zákazníkům viz výše.

Identifikace potřeb je určena na základě analýzy firemních strategií. Na základě těchto strategií jsou identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje.

Plánování vzdělávání a rozvoje

Ve vybrané organizaci jsou tvořeny strategie, týkající se vzdělávání a rozvoje. Z těchto strategií a vizí společnosti následně vycházejí plány vzdělávání a rozvoje. Útvar lidských zdrojů respektuje vize společnosti a směr, kterým společnost plánuje jít. Přizpůsobuje

společnosti, co v současné době školit, aby to bylo v souladu s vizemi a s tím, co je pro společnost v současné době klíčové. V souvislosti s dodržováním přání a vizí společnosti jsou sepsány dohody, stanovy, oznámení apod. generálním ředitelem. Dále jsou ve společnosti tvořeny plány osobního rozvoje. Obsahem těchto plánů tedy je koho školit, kdy, jakými metodami a také finanční plán vzdělávání a rozvoje.

Plány vzdělávání a rozvoje jsou kontrolovány dle jejich konkrétnosti. Jsou-li plány vzdělávání a rozvoje sestaveny do podoby dohod apod., nejsou příliš striktně kontrolovány. Jsou-li plány vzdělávání a rozvoje závažnějšího charakteru, např. vydá-li generální ředitel nařízení týkající se vzdělávání a rozvoje, zodpovídá za jeho dodržení a kontrolu ředitel personalistiky. Dodržování plánu osobního rozvoje není striktně kontrolováno. Za osobní rozvoj zodpovídá každý jednotlivý zaměstnanec. Zaměstnanci jsou kontrolováni pouze přímým nadřízeným – manažerem. Ten kontroluje po uplynutí jednoho roku, zda zaměstnanec dosáhl cílů stanovených v jeho plánu osobního rozvoje.

Metody vzdělávání

E-learning

Vzdělávání prostřednictvím e-learningu je v organizaci poslední dobou rozšiřováno. Zaměstnanci k němu mají neomezený přístup a mohou tak neomezeně studovat a vzdělávat se. Najdou tam mnoho odborných článků atd. Zaměstnanci si zde mohou dobrovolně rozšiřovat obzory elektronickou cestou. Absolvují touto cestou také školení, jejichž zadání jim chodí elektronickou cestou (viz výše). Ta se týkají např. nových produktů. Zaměstnanec je povinen si danou problematiku nastudovat do určitého data, jelikož je potřebuje k výkonu své práce.

Pracovní porady

Provádí se jednou za 14 dní v rámci týmu, každý den se koná operativní porada s vedoucím a jednou za měsíc se koná velká porada odboru.

Brainstorming

Používá se v rámci porady. Tým hledá řešení konkrétního problému a snaží se ho vyřešit formou brainstormingu.

Názorné ukázky

Ve společnosti se používají videa získaná ze školení. Týkají se zákaznického servisu.

Koučování

Ke koučování je využíváno služeb externích školitelů, zkoumané oddělení však využívá i školitele interní. Kouč musí mít odpovídající vzdělání s certifikací a povinnou praxi.

Mentoring

Tato metoda je obdobou koučování. Mentor pracovníkovi radí, pomáhá, poskytuje mu zpětnou vazbu. Sděluje mu, jak má daný úkol vyřešit.

Pověření úkolem

Delegování úkolů je prováděno na zkušené referenty, kteří již jsou schopni zastoupit vedoucího skupiny a daný úkol zvládnou. Jedná se např. o vedení týmových porad, přípravu materiálů na poradu či předávání informací.

Konzultování

Konzultace je možná s vedoucím skupiny. Pracovník s ním může konzultovat specifické problémy či řešení problému.

Rotace práce

Zaměstnanci měli možnost vyzkoušet si práci na jiném oddělení formou jednoho dne stráveného na jiném oddělení.

Simulace

Jedná se o vytváření a řešení modelových situací. Zaměstnanci hrají své role a v modelové situaci např. komunikují se zákazníkem.

Realizace vzdělávání

Při realizaci vzdělávání je třeba brát v potaz stanovené cíle a plány vzdělávání a rozvoje. Podle těch se organizace při realizaci vzdělávání řídí.

Zaškolování nových zaměstnanců

Nový zaměstnanec musí projít vstupním školením, které trvá 10 dnů. Následně se musí zúčastnit tzv. adaptačního školení v délce 8 dnů. Tam noví pracovníci tráví část dne opakováním již proškolených témat pod vedením zkušených referentů. Druhou část dne tráví zpracováním zákaznických požadavků pod dohledem zkušeného operátora. Samostatně začíná nový pracovník pracovat nejdříve po 14 dnech po ukončení vstupního školení. Jakmile začne pracovat, odbavuje jen určitou část požadavků, tedy takové, které jsou zaměřené pouze na některé oblasti. Na další odborné oblasti je zaškolován nový zaměstnanec až nejdříve po třech měsících. V rámci vstupního školení píše nový zaměstnanec test, aby se ověřily jeho znalosti získané na vstupním školení. Jakmile úspěšně složí tento test, žádné další zkoušky již nevykonává.

Vzdělávání povinné ze zákona

Jak již bylo uvedeno, vzdělávání se dělí na povinné a nepovinné. Mezi povinné, tedy ty podmíněné zákonem, patří:

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)** – Díky tomuto školení by mělo docházet k předcházení ohrožení zdraví zaměstnanců na pracovišti. Týká se např. bezpečnosti technických zařízení a zacházení s nimi, bezpečnostního značení, úrazovosti apod.
- **Školení o požární ochraně** – Na tomto školení se zaměstnanci dozví o možném požárním nebezpečí, o požárních řádech a směrnicích, o evakuačním plánu, o umístění hasících přístrojů, jak správně hasit apod.

Vzdělávání a rozvoj vedoucích skupiny

Všichni vedoucí skupiny procházejí těmito školeními:

- **Jak motivovat zaměstnance** – Na takovém školení se vedoucí skupiny dozví, jak zlepšit výkonnost zaměstnanců a také jejich přístup k práci. Naučí se, že důležité je jít zaměstnancům příkladem, že důležitá je pochvala. Dozví se také, jak je důležité stanovit pravidla a zajistit jejich dodržování.

- **Vedení zaměstnanců** - Vedoucí skupiny se dozví, jak efektivně vést zaměstnance, jak být dobrým lídrem. Opět je důležitá motivace, jít příkladem a ukazovat zaměstnancům správnou cestu, ctít vize společnosti a zaměstnance umět nadchnout.
- **Hodnocení pracovníků** – Na tomto školení se vedoucí skupiny naučí, jak hodnotit zaměstnance objektivně, jakým chybám se vyhnout či jaké metody hodnocení použít. Dozví se také, že hodnocení musí probíhat pravidelně.
- **Správné předávání zpětné vazby** – Vedoucí skupiny se zde učí, jak správně předat zpětnou vazbu, a to i negativní. Naučí se, jak se zaměstnancem v takové situaci jednat a co říkat.
- **Vedení porad** – Na tomto školení se vedoucí skupiny učí, jak poradou vést efektivně a jakým chybám se vyhnout. Osvojí si důležité součásti správně vedené rady.

Vzdělávání a rozvoj referentů

Všichni referenti procházejí těmito školeními:

- **Komunikace se zákazníky** – Referenti se na takovém školení učí, jak se zákazníkem jednat po telefonu, co říkat a jak reagovat na jeho dotazy.
- **Zvládání zákazníků v emoci** – Všichni referenti ví, že zákazníci nejsou bohužel jen příjemní, ale musí se naučit, jak správně reagovat na nespokojené a někdy i hrubé zákazníky. Učí se zvládnout své reakce a i přes nespokojenost zákazníka zůstat nad věcí a splnit jeho požadavky.
- **Školení na zvýšení odbornosti** – Tato školení se týkají osvojení si nových odborných znalostí.

Referenti zpracovávající požadavky zákazníků v cizím jazyce se mohli zúčastnit jazykových kurzů. Pro ostatní zaměstnance je možnost využít slev u konkrétní jazykové školy na dané kurzy.

Hodnocení vzdělávání a rozvoje

Důležité je po realizaci vzdělávání a rozvoje následné hodnocení, zda bylo vzdělávání úspěšné a přínosné. Ve vybrané společnosti funguje systém zpětné vazby. Hodnocení vyplňuje jak zaměstnanec po ukončení vzdělávání, tak jeho nadřízený. Obě strany hodnotí přínos daného vzdělávání nebo také zda byly splněny předem stanovené cíle vzdělávání a rozvoje. Touto cestou je hodnocena i efektivita daného vzdělávání, splnění předem stanovených cílů, přínosy vzdělávání a jeho náklady.

Financování vzdělávání a rozvoje

Ve společnosti není pevně stanoveno, jak se zaměstnanci finančně podílejí na vzdělávání. Dle zákoníku práce platí, že vzdělávání, které je po zaměstnanci striktně vyžadováno, je hrazeno společností. Zaměstnanci se finančně podílejí pouze na nepovinném vzdělávání. Společnost např. může zaměstnanci doporučit konkrétní vzdělávací společnost, ve které vzdělávání uhradí. Má-li zaměstnanec zájem o jinou společnost, je to možné, ale musí uhradit částku, která přesahuje částku vyhrazenou na konkrétní formu vzdělávání. Tato forma však nebývá ze stran zaměstnanců příliš využívána. Dále jsou ve společnosti sepsány dohody s různými vzdělávacími společnostmi, např. jazykovými školami, které poskytují zaměstnancům slevy, viz výše.

Dobrovolné vzdělávání je financováno společností. Čerpáno je z fondu, který je určený pouze na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Fond, ze kterého se čerpá na nepovinné vzdělávání je oddělen od fondu na ostatní vzdělávání a rozvoj. Rozpočty jsou rozděleny právě na nepovinné či povinné vzdělávání, různé korporátní programy atd. Každá dceřiná společnost má své rozpočty. Tyto rozpočty nejsou závislé na ostatních dceřiných společnostech. Rozpočty jsou plánovány na následující rok dopředu. S každým zaměstnancem jsou sepsány dohody o tom, kterých školení se zúčastní. Školení z hlediska zákona není povinné, zaměstnavatel ho však po svých zaměstnancích vyžaduje a plně ho tedy hradí. Školení nad rámec dohod si zaměstnanec hradí sám, jedná se např. o jazykové kurzy apod.

Ve společnosti je rovněž využíváno fondu Evropské unie. Nevyužívají se však na realizaci vzdělávání a rozvoje, tedy např. na realizaci kurzů a školení, nýbrž na výstavbu školících center, trenažerů apod.

5.2. Dotazníkové šetření

Pro účely dotazníkového šetření bylo vybráno oddělení, zabývající se zákaznickým servisem. Oddělení vyřizuje žádosti zákazníků, a to telefonické i písemné. Na oddělení pracuje 8 zaměstnanců na pozici vedoucího skupiny, 42 pracovníků na pozici referent a 70 pracovníků na pozici externí pracovník. Tito referenti a externí pracovníci vykonávají funkci operátorů. Pomocí grafů vytvořených na základě dotazníkového šetření budou nyní ukázány odpovědi na otázky týkající se vzdělávání v dané organizaci. Grafy budou následně slovně okomentovány autorkou. Dotazník byl zpracován na stránkách www.sruvio.cz, z nichž byl následně rozeslán zaměstnancům. Dotazník je k nahlédnutí v Příloze 2.

Otázka č. 1: jakého jste pohlaví?

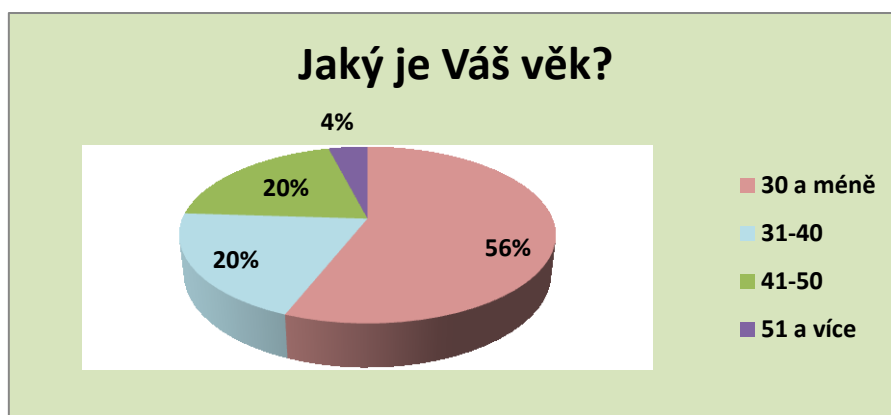
Graf ukazuje, že většinu pracujících na vybraném oddělení tvoří ženy. Těch je 96 %. Mužů je na daném oddělení výrazně méně, pouze 4 %. Tato struktura podle pohlaví je logická vzhledem k pozicím, které jsou na pracovišti vytvořeny. Pozice operátorů většinou vyhledávají právě ženy.



Graf 5.1.: Jakého jste pohlaví? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

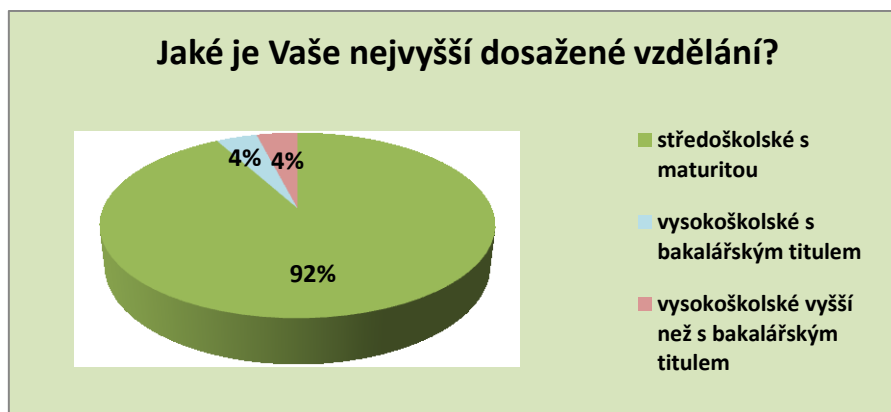
Struktura zaměstnanců podle věku se rovněž zdá celkem logická. Musíme vzít v potaz, že na oddělení se dennodenně pracuje s výpočetní technikou, automaticky tedy očekáváme mladší zaměstnance. To se nám potvrdilo i při tomto dotazníkovém šetření. 56% respondentů, tedy více než polovina zaměstnanců, jsou mladší 30 let.. V kategoriích 31-40 let a 41-50 let se nachází po 20 % zaměstnancích. V poslední kategorii, tedy 51 a více let se nachází pouze 4 % zaměstnanců.



Graf 5.2.: Jaký je Váš věk? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejnižší vzdělání, se kterým jsou zaměstnanci přijímáni, je středoškolské s maturitou. Z toho důvodu nebyly do této otázky zahrnuty možnosti základní či střední odborné vzdělání bez maturity. Zaměstnanec by nemohl projít výběrovým řízením kvůli nesplnění požadavků na vzdělání. Drtivá většina dotazovaných, tedy 92 %, má středoškolské vzdělání ukončené maturitou. V posledních dvou kategoriích najdeme 4 % dotazovaných s bakalářským titulem a 4 % dotazovaných s vyšším titulem než bakalářským.



Graf 5.3.: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 4: Jaký je název Vaší pozice?

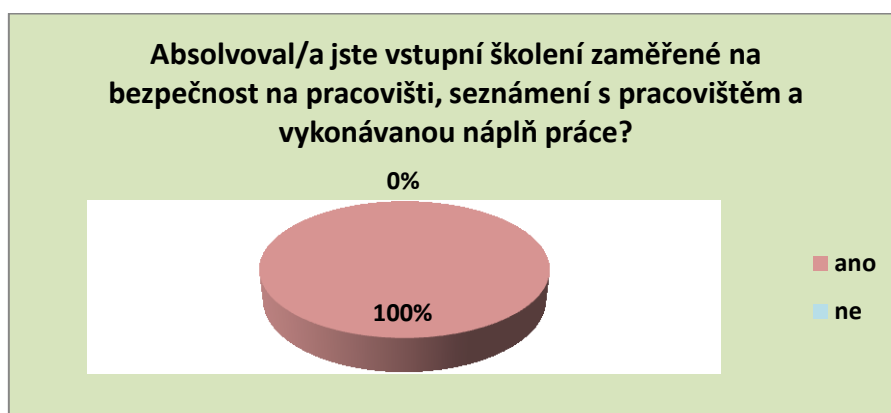
Je zřejmé, že dotazník většinou vyplnili zaměstnanci na pozicích externích pracovníků, tedy externích operátorů. Je to z toho důvodu, že tvoří většinu oddělení, viz kapitola Analýza lidského kapitálu. Externích pracovníků odpovídalo 77 %. Dále dotazník vyplnilo 16 % referentů a 7 % vedoucích skupiny.



Graf 5.4.: Jaký je název Vaší pozice? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 5: Absolvoval/a jste vstupní školení zaměřené na bezpečnost na pracovišti, seznámení s pracovištěm a vykonávanou náplň práce?

Je naprosto logické, že odpověď ano uvedlo 100 % dotazovaných, neboť jak bylo uvedeno výše, toto školení je povinné ze zákona a je tedy nutné, aby jim prošel každý zaměstnanec bez rozdílu.



Graf 5.5.: Absolvoval/a jste vstupní školení zaměřené na bezpečnost na pracovišti, seznámení s pracovištěm a vykonávanou náplň práce? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 6: Jak často se účastníte školení?

Odpovědi u této otázky jsou relativně rovnoměrně rozloženy. Je to způsobeno rozdílnými požadavky na školení zaměstnanců na různých pozicích. Nejčastěji se školení účastní vedoucí skupiny, méně často pak operátoři. 28 % zaměstnanců se školí 1x ročně či méně často, stejný počet osob uvedlo možnost, že se školí 2x – 3 ročně. 43 % osob uvedlo, že se školí 4x ročně a častěji. Dle autorky je školení vedoucích pracovníků na velmi dobré

úrovni a probíhá dostatečně často. V kapitole Návrhy a doporučení se autorka zaměřila na školení externích operátorů.



Graf 5.6.: Jak často se účastníte školení? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 7: Myslíte si, že je vzdělávání pro výkon vaší pozice důležité?

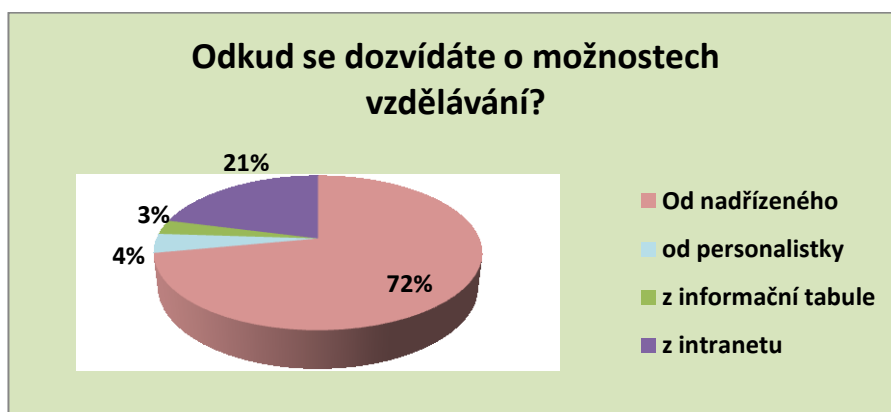
Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců pokládá absolvovaná školení za důležitá pro výkon své pozice. Odpověď „určitě ano“ uvedlo 61 % dotazovaných a odpověď „spíše ano“ 27 % zaměstnanců. Odpovědi „spíše ne“ zaznačilo 9 % respondentů a „určitě ne“ pouze 3 % dotazovaných. Je jen a jen dobře, že zaměstnanci pokládají vzdělávání za důležité. Motivuje je to školení navštěvovat a hovoří to o tom, že jim jsou v organizaci vytvářeny vhodné podmínky pro to, aby pokládali vzdělávání za důležité a přínosné pro jejich pozici. Z dotazníkového šetření vyplývá, že odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“ uváděli externí operátoři. Jak již bylo uvedeno výše, na externí pracovníky bude zaměřeno jedno z doporučení a návrhů.



Graf 5.7.: Myslíte si, že je vzdělávání pro výkon vaší pozice důležité? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 8: Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávání?

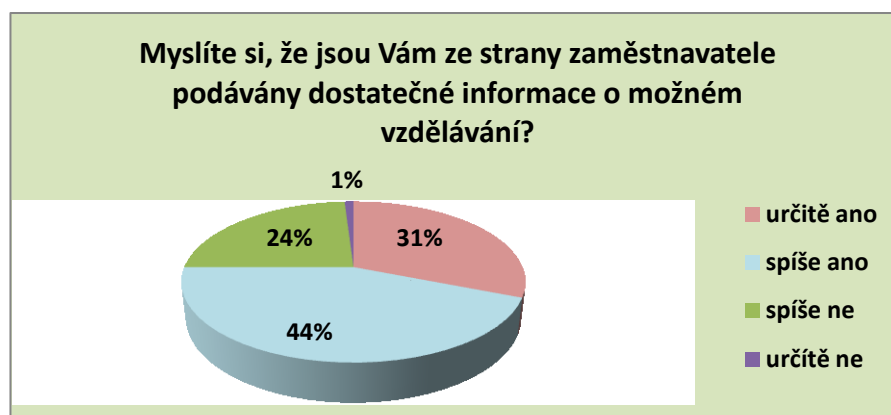
Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců, tedy 72 %, se o možnostech vzdělávání dozvídá od svého nadřízeného a pouze 4 % od personalistky. Je to zapříčiněno tím, že zaměstnanci jsou v kontaktu se svým nadřízeným každý den a mají s ním osobnější vztah. Jak již bylo uvedeno výše, pro celou společnost, která má 26 000 zaměstnanců existuje jedno oddělení zabývající se vzděláváním. Je tedy pro zaměstnance i pohodlnější využít informací, které jim poskytuje přímo nadřízený. Pouze 3 % dotazovaných sledují informace na informační tabuli a 21 % osob sleduje informace na intranetu. V dnešní době je samozřejmé, že informační tabule jsou již na ústupu a komunikaci vévodí internet. Společnost posiluje i působení e-learningu, je tedy dobře, že si zaměstnanci osvojují přijímání informací skrz intranet společnosti.



Graf 5.8.: Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávání? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 9: Myslíte si, že jsou Vám ze strany zaměstnavatele podávány dostatečné informace o možném vzdělávání?

Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců se cítí být dobře informovanými ze strany zaměstnavatele. „Určitě ano“ odpovídalo 31 % dotazovaných, „spíše ano“ 44 % dotazovaných. Tvoří tak většinu. Je nutné si uvědomit, že zaměstnanci se musí sami aktivně podílet na získávání informací. Odpověď „spíše ne“ uvedlo 24 % dotazovaných a „určitě ne“ pouhé 1 % respondentů.



Graf 5.9.: Myslíte si, že jsou Vám ze strany zaměstnavatele podávány dostatečné informace o možném vzdělávání? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 10.: Máte možnost vzdělávat se nezávisle na Vaší pracovní pozici?

Z grafu opět vyplývá, že většina zaměstnanců má možnost se vzdělávat nezávisle na své pracovní pozici. „Určitě ano“ odpovídalo 23 % zaměstnanců „Spíše ano“ odpovídalo 40 % dotazovaných. „Spíše ne“ odpovědělo 35 % pracovníků. Negativní odpověď „určitě ne“ zvolily 3 % zaměstnanců. Negativní odpovědi opět volili externí operátoři.

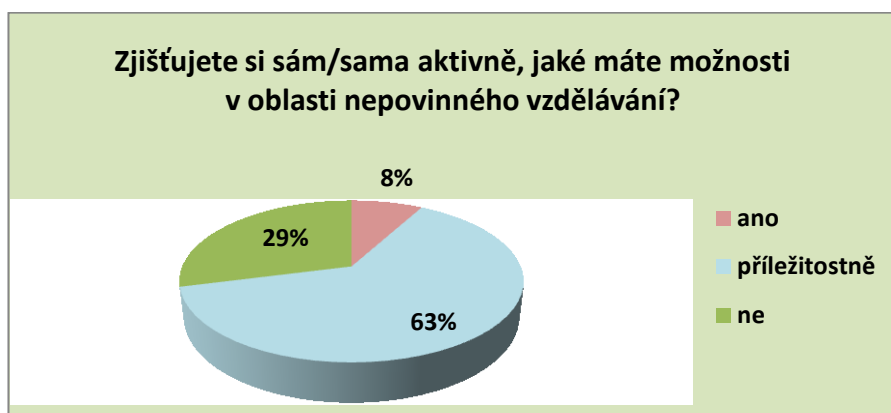


Graf 5.10.: Máte možnost vzdělávat se nezávisle na Vaší pracovní pozici? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 11.: Zjistíte si sám/sama aktivně, jaké máte možnosti v oblasti nepovinného vzdělávání?

Většina dotazovaných pracovníků se o dobrovolné vzdělávání zajímá pouze příležitostně. Takto odpovídalo 63 % pracovníků. 8 % dotazovaných se aktivně o nepovinné vzdělávání zajímá, což je velice dobře. Jsou to zaměstnanci velice dobře vnitřně motivováni.

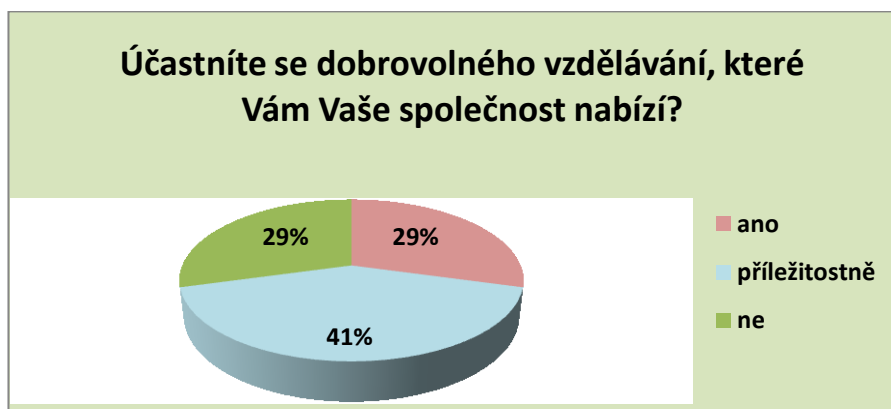
Naopak velká část respondentů, a to 22 %, odpovědělo, že se o nepovinné vzdělávání ze své vlastní vůle nezajímají. Tyto pracovníky by bylo vhodné lépe motivovat.



Graf 5.11.: Zjišťujete si sám/sama aktivně, jaké máte možnosti v oblasti nepovinného vzdělávání? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 12.: Účastníte se dobrovolného vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?

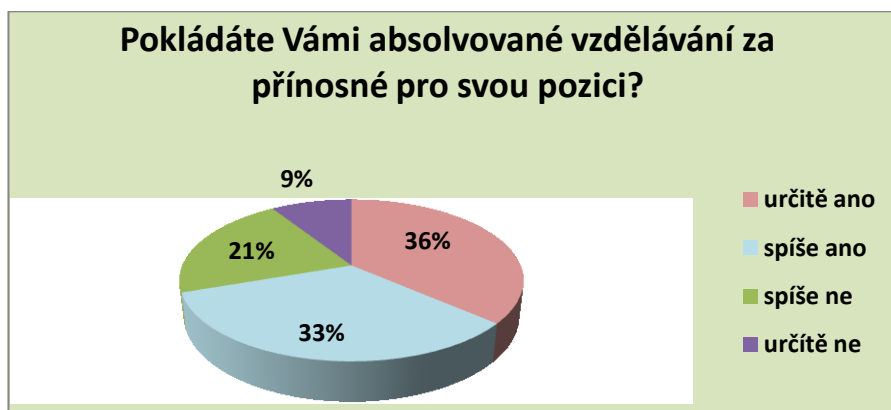
Odpovědi na tuto otázku byly poměrně vyrovnané. Dobrovolného vzdělávání se účastní i neúčastní stejný počet osob a to 29 % dotazovaných. Příležitostně se účastní 41 % pracovníků. Je s podivem, že většina zaměstnanců pokládá vzdělávání za důležité, velká část se jich však z jistých důvodů neúčastní. Bylo by vhodné, aby byli tito zaměstnanci motivováni alespoň do té míry vzdělávání podstupovat, aby tomu tak bylo alespoň příležitostně.



Graf 5.12.: Účastníte se dobrovolného vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 13.: Pokládáte Vámi absolvované vzdělávání za přínosné pro svou pozici?

Většina zaměstnanců pokládá absolvované vzdělávání za přínosné k jejich práci. „Určitě ano“ odpovídalo 36 % respondentů, „spíše ano“ 33 %. „Spíše ne“ odpovídalo 21 % a 9 % si myslí, že absolvovaná školení jim k práci nejsou přínosem. Řešením by mohla být lepší zpětná vazba, která by odhalila příčiny názoru, že školení není prospěšné výkonu práce.



Graf 5.13.: Pokládáte Vámi absolvované vzdělávání za přínosné pro svou pozici? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 14.: Jaká metoda vzdělávání je Vám nejbližší?

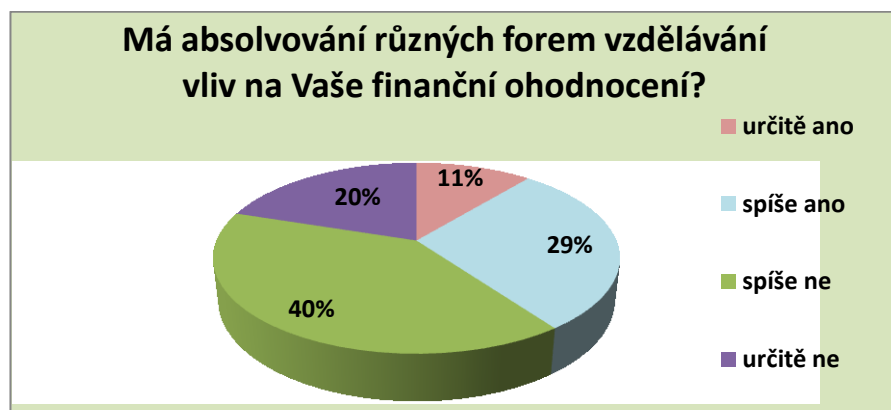
Z grafu jednoznačně vyplývá, že drtivá většina pracovníků upřednostňuje vzdělávání formou přednášek, a to celých 60 % dotazovaných. 33 % respondentů pokládá za přínosnou instruktáž. Tato metoda není na zkoumaném oddělení využívána. Upřednostňuje ji však tak velké procento dotazovaných, že by stálo za zvážení její zavedení. 3 % respondentů upřednostňuje samostudium odborných článků. 4 % dotazovaných odpověděla možnost „jiná“ a uvedli, že by upřednostnili vzdělávání formou workshopů. Bylo by vhodné tyto požadavky pracovníků zapracovat do plánů vzdělávání.



Graf 5.14.: Jaká metoda vzdělávání je Vám nejbližší? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 15: Má absolvování různých forem vzdělávání vliv na Vaše finanční ohodnocení?

Celých 60 % respondentů tvrdí, že vzdělávání spíše nebo vůbec nemá vliv na finanční ohodnocení. Je sice známo, že motivace penězi není nejlepší způsob motivace. Je však pravda, že i finanční ohodnocení může být důvod, proč by právě tito zaměstnanci školení navštěvovali. 29 % respondentů odpovědělo „spíše ano“ a 11 % „určitě ano“. Tito pracovníci tvrdí, že absolvování školení jim přináší lepší finanční ohodnocení.

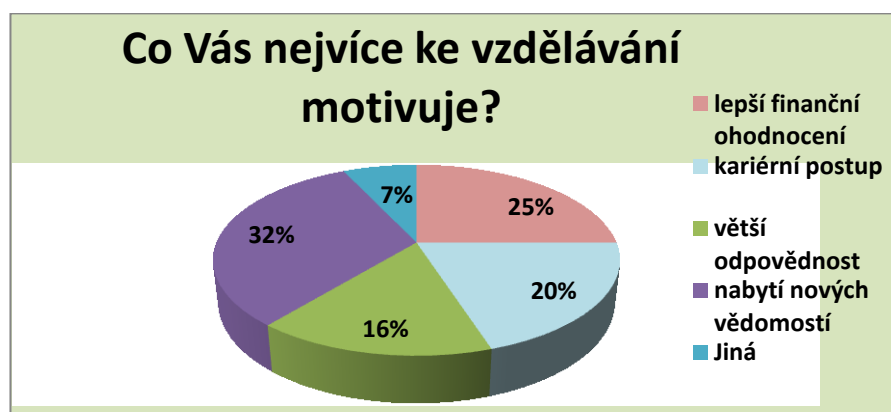


Graf 5.15.: Má absolvování různých forem vzdělávání vliv na Vaše finanční ohodnocení? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 16: Co Vás nejvíce ke vzdělávání motivuje?

Odpovědi u této otázky byly poměrně vyrovnané. Autorka byla překvapená, že nejvíce respondentů, 32 %, odpovídalo, že je nejvíce motivuje nabytí nových vědomostí. Vypovídá to o tom, že jsou zaměstnanci velmi dobře motivováni a že jim vedoucí pracovníci dokážou vzdělávání velmi dobře „prodat“. Společnost jde dobrým směrem. Lepší finanční ohodnocení

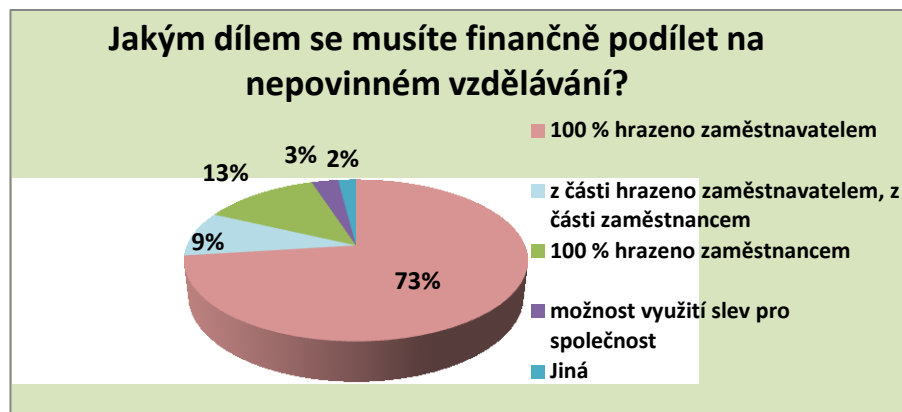
motivuje 25 % dotazovaných. Jak již bylo uvedeno, peníze nejsou nejlepším zdrojem motivace. Můžou však zvýšit počet vzdělávajících se zaměstnanců. Kariérní postup motivuje 20 % zaměstnanců a větší odpovědnost 16 % pracovníků. 7 % respondentů uvedlo odpověď „jiná“. Uváděli, že je motivuje spokojenost zákazníka či přímo potřeba vzdělávání k práci. Dá se říct, že lepší finanční ohodnocení a kariérní postup spolu souvisí. Zaměstnanci nejsou přímo za vzdělávání finančně ohodnoceni, vzdělaný zaměstnanec však může postoupit na vyšší pozici. Postupující zaměstnanec musí mít dostatečnou kvalifikaci a vzdělání. Ty si obstarává právě absolvováním různých vzdělávacích kurzů. Na každé vyšší pozici přicházejí další a náročnější požadavky na vzdělávání. S vyšší pozicí však přichází i odpovídající finanční ohodnocení.



Graf 5.16.: Co Vás nejvíce ke vzdělávání motivuje? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 17: Jakým dílem se musíte finančně podílet na nepovinném vzdělávání?

Většina zaměstnanců, a to 73 % dotazovaných, využívala takové vzdělávání, které ze 100 % hradil zaměstnavatel. 9 % respondentů využilo vzdělávání, na kterém se finančně podíleli z části, a 13 % využilo takové, které si zaplatili sami. 3 % pracovníků využila slev, které na vzdělávání měli díky tomu, že pracují v této společnosti. Zbylí respondenti, tedy 2 %, uvedli možnost „jiná“ a uvedli, že se ještě žádného nepovinného vzdělávání nezúčastnili.



Graf 5.17.: Jakým dílem se musíte finančně podílet na nepovinném vzdělávání? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 18: Jste ochotný/á si za kvalitní vzdělávací kurz zaplatit?

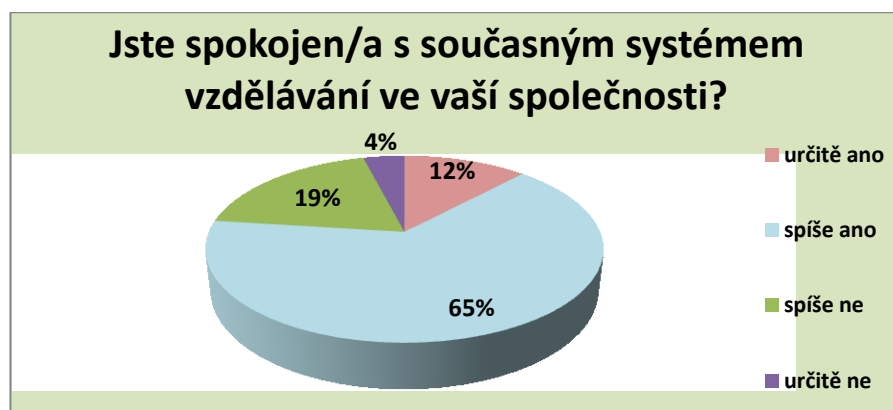
Většina zaměstnanců, 55 % dotazovaných, je ochotno si kvalitní vzdělávací kurz z části zaplatit. Společnost by toho měla využít a nabízet kurzy kvalitnější a přínosnější, protože by tím získala zájem zaměstnanců a uspořila část nákladů. 16 % respondentů je ochotno za kvalitní vzdělávání zaplatit, 29 % by s tímto určitě nesouhlasilo.



Graf 5.18.: Jakým Jste ochotný/á si za kvalitní vzdělávací kurz zaplatit? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 19: Jste spokojen/a s současným systémem vzdělávání ve vaší společnosti?

Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců je se současným systémem vzdělávání spokojená. „Spíše ano“ odpovídalo 66 % pracovníků, „určitě ano“ 12 %. Spíše nespokojených je 19 % zaměstnanců a „určitě ne“ odpověděla 4 % zaměstnanců. Společnost by se měla zaměřit na nespokojené pracovníky a formou zpětné vazby zjistit, s čím konkrétně nejsou spokojeni.



Graf 5.19.: Jste spokojen/a s současným systémem vzdělávání ve vaší společnosti? Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 20: Chybí Vám ve Vaší společnosti něco z oblasti vzdělávání?

Tato otázka byla jako jediná otevřená. 75 % zaměstnanců odpovědělo, že jim nic nechybí. Zbylí zaměstnanci by ocenili větší výběr školení a zvýšení jejich frekvence. Zmiňovali, že by rádi dostali školení týkající se osobnostního růstu, zvládnutí emocí či jednání se zákazníkem. Dále by si přáli rozšíření jazykových kurzů, exkurze, instruktáže a více zkušeností z praxe. Při vzdělávání by si přáli zlepšit přístup, nepříjde jim nyní dost individuální a někteří zaměstnanci by si přáli mít na vzdělávání a vstřebávání nově nabytých informací více času. Podle nich se příliš často mění metodiky a postupy. Na základě odpovědí se zaměstnanci zdají spokojeni, ale vidí i prostor k možnému zlepšení.

Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je celkově se vzděláváním ve firmě spokojena. Autorka by doporučila zaměřit se na zlepšení vnímání vzdělávání u externích pracovníků. Formou otevřené otázky byly zjištěny formy vzdělávání, které zaměstnancům ve společnosti chybí. Autorka by doporučila častěji sbírat data podobného charakteru od svých zaměstnanců. Vhodná by mohla být právě podobná anonymní cesta, jelikož se zaměstnanci nebojí vyjádřit nespokojenost.

6. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků, které vzešly z dotazníkového šetření, byla navržena tato opatření:

Alespoň částečné školení externích operátorů

Vzhledem k odpovědím zejména na poslední otázku je patrné, že velká část zaměstnanců by ráda absolvovala školení na zvládání emocí či jednání se zákazníkem. Vyplývá z toho, že ve společnosti jsou takto školení pouze referenti, nikoli externí operátoři. Externí operátoři jsou sice zaměstnanci jiné společnosti a pro zkoumanou společnost pracují pouze externě, vykonávají však práci jménem autorkou vybrané společnosti. Mají tedy vliv na spokojenost zákazníků i na celkovou image firmy. Tito zaměstnanci se však necítí v oblasti, ve které pracují, dostatečně vzdělání a nepodávají 100% výkony. Aby společnost nebyla nucena vynakládat vysoké náklady za školení externích operátorů, mohla by pouze navýšit kapacity těch školení, která absolvují referenti, nebo je proškolit zkrácenou formou přímo na pracovišti. Školení přímo na pracovišti by mohlo probíhat např. formou přednášky. Přednášet by mohli zkušení referenti či vedoucí skupiny. Takové školení by bylo téměř zdarma, jelikož by na něj mohl být vyčleněn čas přímo v pracovní době. Další formou by mohly být video záznamy na intranetu či e-learningu viz níže. Školení externích operátorů v této oblasti by zvýšilo spokojenost zákazníků a tedy i image firmy.

Dostat intranet a e-learning do povědomí zaměstnanců

Stále spousta zaměstnanců je spíše pasivních ve vyhledávání si nepovinného vzdělávání. Také si někteří myslí, že nejsou dostatečně informováni o vzdělávání, kurzy si sami nevyhledávají, nebo spíše výjimečně a čekají, až je informuje nadřízený. Řešením by mohlo být posílení funkcí e-learningu a intranetu. Nadřízení by měli podřízeným vysvětlit přínosy vzdělávání skrz e-learning. Informace o vzdělávání by měli zaměstnanci primárně sledovat na intranetu. Kdyby si zaměstnanci osvojili získávat si informace a vzdělávat se touto cestou, považovali by informovanost za lepší. Momentálně je systém nastaven tak, že zaměstnanci mají k dispozici odborné články a materiály vysvětlující nové produkty apod. Autorka doporučuje přidat video záznamy ze školení výše postavených zaměstnanců. Zaměstnanci by se tak zdarma „dostali“ na školení, které přímo neabsolvují. Zájemci o taková školení by se tak mohli vzdělávat bez nutnosti navýšení nákladů či kapacit.

Získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců a vyzkoušet metodu *Six thinking hats*

Zaměstnanci v poslední otázce dotazníkového šetření vyjádřili spoustu přání, co jim v organizaci v oblasti vzdělávání chybí. Nadřízení pracovníci by měli takové šetření provádět častěji, zjišťovat spokojenost zaměstnanců a možné návrhy a přání v oblasti vzdělávání. Zajistilo by to zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Vzdělávání by bylo efektivnější, jelikož by zaměstnanci mohli procházet takovými školeními, které sami pokládají za důležité pro výkon své pozice. Připadali by si jistější v těchto oblastech a mohli by lépe uspokojit přání zákazníka a lépe se vypořádat s nepříjemnými situacemi, které bohužel občas někdy při jejich výkonu práce nastanou. Autorka považuje za vhodné, aby dotazování bylo anonymní. Zaměstnanci se tak nemusí bát vyjádřit svůj názor a případnou nespokojenost. Je třeba zaměstnancům před podáním zpětné vazby anonymitu zdůraznit. Zpětná vazba může probíhat formou dotazníků rozesílaných elektronickou cestou. Při dostatečném získání důvěry by mohli vedoucí pracovníci na pracovní poradě uspořádat brainstorming. Pracovníci by tak dostali prostor pro nápady, jak vzdělávání zdokonalit.

Zajímavé by také mohlo být použití metody šesti klobouků neboli *Six thinking hats*. Jejím autorem je Edward de Bono. Slouží pro přemýšlení v diskuzích ve skupině. De Bono (1985) definoval šest různých stavů, ve kterých je možné vědomě myslet určitými aspekty. Zaměstnanci by si rozdělili jednotlivé role. Ten, který by představoval bílý klobouk, by definoval fakta a informace o současném systému vzdělávání a to bez emocí. Zaměstnanec představující červený klobouk zapojuje pocity a emoce a to jak negativní, tak pozitivní. Zaměstnanec představující černý klobouk je takzvaně opatrný. Definoval by možná rizika, nebezpečí a překážky. Mohl by tak vyličít např. co nastane, pokud vzdělávání bude nedostatečné, či jestli byl vzdělávání věnován dostatek času apod. Žlutý klobouk znamená optimismus. Takový zaměstnanec by definoval výhody plynoucí ze vzdělávání. Pracovník představující zelený klobouk by měl přinést nové nápady týkající se vzdělávání. Modrý klobouk je v podstatě moderátorem diskuse. Modrým kloboukem může být vedoucí skupiny. Zaměstnanci si mohou klobouky prostrídat. Tato metoda jde samozřejmě použít i v jiných případech, autorka se však domnívá, že se dá snadno aplikovat právě na posouzení vzdělávání v organizaci. Vedení tak může zjistit pozitivní i negativní názory zaměstnanců a také přijít na mnohá zlepšení a to nenásilnou formou.

7. Závěr

V úvodní části této bakalářské práce byly definovány pojmy týkající se vzdělávání, Byl vysvětlen a rozebrán cyklus vzdělávání a s ním související metody vzdělávání atd. Veškeré informace byly získány studiem odborné literatury.

V praktické části je uvedena charakteristika vybrané společnosti spolu s analýzou lidského kapitálu. Následuje posouzení současného systému vzdělávání ve vybrané společnosti. Součástí tohoto posouzení je identifikace potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Nechybí ani financování vzdělávání. Součástí kapitoly je dotazníkové šetření. Analýza byla provedena rozesláním dotazníku, který měl 20 otázek.

Na základě výsledků vidíme, že společnost má dobře propracovaný systém vzdělávání. Nesmí však usnout na vavřínech a stále se musí zdokonalovat a přizpůsobovat podmínkám na trhu a době. To se jí poměrně dobře daří. Zaměstnanci společnosti jsou si vědomi nutnosti vzdělávání. Organizaci bylo navrženo několik zlepšení.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy popsat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a doporučit návrhy na zlepšení jejich systému.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
4. BUCKLEY, R., CAPLE, J.: *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7
5. DE BONO, Edward: *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Little, Brown & Company, 1985. ISBN 0316178314
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
7. HARRISONOVÁ, Rosemary. *Learning and Development*. 2. vyd., London, 2005, ISBN 9781843980506
8. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
9. JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: GradaPublishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
10. KOČIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
12. SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr: *Outdoor trénink*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0318-1
13. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Další zdroje:

14. Informace poskytnuté zaměstnanci vybrané společnosti

Seznam zkratk

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DC – Development centre

např. – například

str. – strana

tzn. – to znamená

tzv. – takzvané, takzvaného

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...4.5.2015...

.....

Nikola Beierová

Seznam příloh

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor se specialistkou rozvoje

Příloha 2: Dotazník

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor se specialistkou rozvoje

1. Které oddělení se stará o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro pobočku v Zábřehu?
2. Jaká je struktura tohoto oddělení? Kdo je v jeho čele? Jaké další pozice jsou zde vytvořeny? Kdo má jaké pravomoce? Kdo se o co stará?
3. Co je další náplní Vašeho oddělení?
4. Jaké metody vzdělávání používáte?
5. Mají zaměstnanci v pracovní smlouvě uvedeny nějaké záležitosti týkající se vzdělávání?
6. Tvoříte plány vzdělávání a rozvoje?
7. Jakým způsobem kontrolujete tyto plány?
8. Jakým způsobem hodnotíte tyto plány?
9. Jakým způsobem je zaškolován nový zaměstnanec?
10. Nabízíte zaměstnancům i další možnosti vzdělávání a rozvoje tedy dobrovolné vzdělávání? Jestli ano jaké?
11. Kdo zajišťuje dobrovolné vzdělávání?
12. Jakým způsobem je povinné a dobrovolné vzdělávání financováno?
13. Podílí se zaměstnanci pobočky v Zábřehu na dobrovolném vzdělávání finančně? Jestli ano, jak?
14. Kde zjišťují zaměstnanci pobočky v Zábřehu možnosti dobrovolného vzdělávání? Popřípadě jakým způsobem jsou o něm informováni?
15. Využíváte pro financování povinného či dobrovolného vzdělávání fondů nebo jsou vytvořeny určité programy?
16. Jaký máte hodnotící systém vzdělávání a rozvoje?
17. Jakým způsobem hodnotíte efektivitu vzdělávání?

Příloha 2: Dotazník

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Dobrý den,

jsem studentka třetího ročníku ekonomické fakulty Vysoké školy báňské, technické univerzity Ostrava. Tímto Vás prosím, abyste mi věnovali několik minut svého času a vyplnili mi tento dotazník, jehož výsledky budou sloužit jako podklad ke zpracování bakalářské práce na téma Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Tuto bakalářskou práci jsem se rozhodla zpracovat právě pro Vaši pobočku.

Děkuji Vám za Váš čas.

Nikola Beierová

Jakého jste pohlaví?

- ☐ žena ☐ muž

Jaký je Váš věk?

- ☐ 30 a méně ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ středoškolské s maturitou
☒ vysokoškolské s bakalářským titulem
☐ vysokoškolské vyšší než s bakalářským titulem

Jaký je název Vaší pozice?

Absolvoval/a jste vstupní školení zaměřené na bezpečnost na pracovišti, seznámení s pracovištěm a vykonávanou náplň práce?

- ☐ ano ☒ ne

Jak často se účastníte školení?

- ☐ 1x za rok a méně ☐ 2x - 3x za rok ☐ 4x za rok a častěji

Myslíte si, že je vzdělávání pro výkon Vaší pozice důležité?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávání?

- ☐ od nadřízeného ☐ od personalistky ☐ z informační tabule ☐ z intranetu

Myslíte si, že jsou Vám ze strany zaměstnavatele podávány dostatečné informace o možném vzdělávání?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

Máte možnost se vzdělávat nezávisle na Vaší pracovní pozici?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

Zjišťujete si sám/sama aktivně, jaké máte možnosti v oblasti nepovinného vzdělávání?

- ☐ ano, aktivně si tyto možnosti zjišťuji
☐ spíše příležitostně
☐ ne, nezajímám se o nepovinné vzdělávání sám/sama

Účastníte se dobrovolného vzdělávání, které Vám Vaše společnost nabízí?

- ☐ ano ☐ příležitostně ☐ ne

Pokládáte Vámi absolvované vzdělávání za přínosné pro svou pozici?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

Jaká metoda vzdělávání je Vám nejbližší?

Volíte-li možnost Jiná, napište prosím jaká

- ☐ samostudium odborných článků
- ☐ přednáška
- ☐ instruktáž
- ☐ Jiná

Má absolvování různých forem vzdělávání vliv na Vaše finanční ohodnocení?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

Co Vás nejvíce ke vzdělávání motivuje?

Volíte-li možnost Jiná, napište prosím jaká

- ☐ lepší finanční ohodnocení
- ☐ kariérní postup
- ☐ možnost větší odpovědnosti na mé dosavadní pozici
- ☐ nabytí nových vědomostí
- ☐ Jiná

Jakým dílem se musíte finančně podílet na nepovinném vzdělávání?

Zvolte prosím minimálně jednu možnost. Setkal/a-li jste se s více možnostmi u různých vzdělávacích kurzů, školení atd., můžete zvolit více možností

- ☐ 100% hrazeno zaměstnavatelem
- ☐ z části hrazeno zaměstnavatelem, z části zaměstnancem
- ☐ 100% hrazeno zaměstnancem
- ☐ možnost využití slev pro zaměstnance naší společnosti
- ☐ Jiná

Jste ochotný/á si za kvalitní vzdělávací kurz zaplatit?

☐ určitě ano ☐ jsem ochoten uhradit ho z části ☐ určitě ne

Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání ve Vaší společnosti?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

Chybí Vám ve Vaší společnosti něco z oblasti vzdělávání?

Zde můžete uvést např. formy vzdělávání či kurzy a jiné atd. Uveďte cokoli by Vás zajímalo, co Vám přijde přínosné pro organizaci, či čeho byste se rádi zúčastnili.

Napište větu